

Ritva Kyngäs

BUDJETOINTI

Suunnittelun tehostaminen

1. Logistiikkarykmentissä

Opinnäytetyö

Liiketalous

Kesäkuu 2015

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Ritva Kyngäs	Tradenomi	Kesäkuu 2015
Opinnäytetyön nimi		
Budjetointi. Suunnittelun tehostaminen 1. Logistiikkarykmentissä		45 sivua
Toimeksiantaja		
Puolustusvoimat, 1. Logistiikkarykmentti		
Ohjaaja		
Lehtori Marita Kankaanranta		
Tiivistelmä		
<p>Tämän tutkimustyön aihe on budjetointi. Tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan budjetointiprosessin suunnitteluvaiheet ja tunnistaa niistä kehittämiskohteita, jotta sen toiminnan ja resurssien suunnittelu tehostuisi. Puolustusvoimissa budjetointia kutsutaan toiminnan ja resurssien suunnitteluksi ja seurannaksi. Budjetointiprosessi sisältää suunnittelun, toteutuksen ja seurannan, ja tässä työssä tutkimusaihe rajattiin suunnitteluun.</p> <p>Lähtökohtana tutkimukselle oli tämän vuoden alussa voimaantullut Puolustusvoimien organisaatiomuutos, joka muun muassa muutti organisaation rakenteita ja toimintatapoja. Tutkimuksen alussa oli jo tiedossa, että ison organisaatiomuutoksen jälkeen seuraa toiminnan vakiinnuttamisvaihe, ja toimintoja tulee tarkastella myös kehittämistarpeiden näkökulmasta. Näin ollen ajankohta löytää mahdollisesti uuden organisaation budjetointiprosessista kipupisteitä oli otollinen.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistapa on toimintatutkimus, joka sopii hyvin työelämälähtöiseen tutkimukseen, jolla on käytännön muuttamis- tai kehittämistavoite aidossa työympäristössä. Teoriaviitekehyksessä on käsitelty tutkimusaihetta yleisellä tasolla, käytetyn tutkimusmenetelmän piirteitä ja kvalitatiivisen menetelmän tiedonkeruu- ja analysointikeinoja. Kehysbudjetointi on valtionhallinnon käyttämä budjetointitapa, ja tätä tapaa on työssä käsitelty budjetointitavoista tarkimmin. Tiedonkeräysmenetelminä tutkimusongelman ratkaisuksi käytettiin dokumentteja, havainnoiteja ja haastattelua.</p> <p>Työn tutkimuslöydöksissä on kuvattu toimeksiantajan budjetointiprosessi ja siitä erityisesti sen suunnitteluvaiheen tuotteet ja aikataulut. Toimeksiantajan suunnitteluvaiheen tehostaminen on mahdollista sen sisäisin toimenpitein. Toimeksiantajan budjetoinnin suunnitteluvaihetta ehdotetaan tehostettavaksi järjestämällä koulutusta ja kehittämällä sisäisiä toimintatapoja. Tutkimuksen aikana ilmeni, että toimeksiantaja on jo aloittanut toiminnan kehittämisen, ja tämä tutkimus vahvistaa myös kehittämisen tarpeellisuuden. Työn kehittämis ehdotukset voivat tulla toimintatutkimuksen luonteen mukaisesti toimeksianto-organisaation kokeiltavaksi ja pysyväänkin käyttöön, mutta vasta sen jälkeen, jos toimeksianto-organisaation johto ne hyväksyy. Intervention kuvaus puuttuu siis tästä työstä, mutta tutkimusongelmaan tuli ratkaisuehdotuksia.</p>		
Asiasanat		
budjetointi, julkinen hallinto, kehysohjaus, taloussuunnittelu		

Author (authors)	Degree	Time
Ritva Kyngäs	Bachelor of Business Administration	June 2015
Thesis Title		
BUDGETING Enhancing planning in the 1st Logistics Regiment		45 pages
Commissioned by		
The Finnish Defense Forces, 1st Logistics Regiment		
Supervisor		
Marita Kankaanranta, Senior Lecturer		
Abstract		
<p>The topic of this thesis is budgeting. The objective was to define the planning phases of the commissioner's budgeting process, and to identify areas of enhancement for operational and resource planning. Budgeting at the commissioner organization is referred to as planning and control of operations and resources. While the budgeting process involves planning, execution and control, this thesis was solely focused on planning.</p> <p>The starting point for the research was the launch of the commissioner's organizational transformation in the early 2015. The initiative required changes in the organizational structures and procedures. In the beginning of the research it was known that the large organizational change will be followed by a stabilization phase. Therefore, it was ideal time to identify possible enhancement areas in the budgeting process of the new organization.</p> <p>The approach used in this thesis is action research. The approach fits well working-life oriented research with an objective to change or develop procedures in a real work environment. The theory framework covers the thesis topic at a general level, characteristics of the research method, and information gathering and analyzing techniques of qualitative method. Budgeting method of a government administration is the framework budgeting and it observed in this thesis in more detail. To resolve research problem, information was gathered through documentation, observing and an interview.</p> <p>The research results describe the commissioner's budgeting process and details the products and schedules of the planning phase. Recommended enhancements for the planning phase are possible through internal activities and can be implemented through organizing training and developing internal procedures. To support the implementation of enhancements, the standards of enterprise resource planning should be updated as soon as possible. During this research it emerged that the commissioner has already started operational enhancements, and this research confirms the necessity for enhancements. The enhancement recommendations from this action research may be tested and adopted by the commissioning organization but only after the commissioner's management approval. This phase requires more time than the research schedule allows and thus is not documented in the thesis.</p>		
Keywords		
budgeting, public administration, frame procedure, financial planning		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen taustatiedot.....	5
1.2	Tutkimusaihe, -ongelma ja -tavoite.....	6
1.3	Työn rakenne.....	6
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	7
2.1	Puolustusvoimat	8
2.2	Logistiikkalaitos.....	9
2.3	1. Logistiikkarykmentti	10
3	BUDJETOINTI	11
3.1	Budjetointiprosessi.....	11
3.2	Budjetointijärjestelmät ja -menetelmät	13
3.3	Valtionhallinnon kehysbudjetointi.....	16
3.4	Puolustusvoimien budjetointi	17
4	TUTKIMUSMENETELMÄNÄ TOIMINTATUTKIMUS.....	19
4.1	Aineisto ja tiedonkeruumenetelmät.....	21
4.2	Aineiston analyysimenetelmät	26
4.3	Aineiston eettinen ongelma	27
5	TUTKIMUSLÖYDÖKSET	28
6	LOPUKSI.....	33
6.1	Kehittämisehdotukset	33
6.2	Työn luotettavuus	36
	LÄHTEET.....	38

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on budjetointi. Toimeksiantaja on Puolustusvoimien Logistiikkalaitokseen kuuluva 1. Logistiikkarykmentti. Toimeksiantajasta käytetään jatkossa Puolustusvoimien käyttämää lyhennettä 1LOGR. Aihe on rajattu 1LOGR:n budjetointiprosessin suunnitteluvaiheeseen. Muita budjetointiin liittyviä vaiheita kuten raportointia tai analysointia ei tässä työssä käsitellä toimeksiantajan näkökulmasta, mutta budjetointia on käsitelty kokonaisnäemyksen saamiseksi yleisellä tasolla.

1.1 Tutkimuksen taustatiedot

Puolustusvoimat uudistui merkittävästi tämän vuoden alusta lukien. Uudistuksessa muutettiin organisaatio- ja johtamisrakenteita, keskitettiin toimintoja ja uudistettiin toimintatapoja. Isoin muutos tehtiin Puolustusvoimien logistiikan toiminnoissa keskittämällä ne Puolustusvoimien Logistiikkalaitokselle (jäljempänä Logistiikkalaitos). Pääosa talouden tehtävistä keskitettiin Puolustusvoimien palvelukeskukseen, mutta toiminnan ja resurssien suunnittelu ja seuranta, joksi budjetointia Puolustusvoimissa kutsutaan, tehdään edelleen hajautetusti. (Puolustusvoimat 2014.) Valtiontalouden budjetointiprosessi, joka määrittelee valtion virastojen ja laitosten budjetoinnin pääperiaatteet, ei ole muuttunut. Kuitenkin ison organisaatiomuutoksen jälkeen varsinkin, kun johtamisrakenne ja omat sisäiset toimintatavat olivat juuri muuttuneet, tutkimuksen aiheen merkityksellisyys ja ajankohta olivat perusteltuja.

Ensimmäinen vuosi on ison organisaatiomuutoksen jälkeen vakiinnuttamisen aikaa, jolloin toimintatavat täsmentyvät ja toimintojen rajapinnat selviävät (Puolustusvoimat 2014). Kaikki entisen organisaation käytännöt eivät enää välttämättä ole parhaita tai sopivia uudessa 1LOGR:ssä. Myös henkilökunnan perehtyneisyys tehtäviinsä vaihtelee uudessa organisaatiossa sen mukaan, onko henkilö siirtynyt aiemmasta organisaatiosta jo logistiikan pariin työskennelleenä vai ei. Oman toimialan tunteminen on budjetointiprosessissa ja varsinkin sen suunnitteluvaiheessa tärkeää, jotta osataan esittää ja perustella toimintaa ja sen vaatimia resursseja täsmällisesti.

Budjetoinnin merkityksellisyys johtamisen ja toiminnan ohjauksen välineenä on suuri yrityksissä, virastoissa ja laitoksissa. Valtionhallinnossa lähtökohdiltaan se perustuu lainsäädäntöön ja valtioneuvoston yleisiin määräyksiin, mutta mitä alemmaksi se ylhäältä alas -ohjauksen perusteella tulee, sitä yksityiskohtaisemmaksi sen laadinta muodostuu. Työskentelen 1LOGR:ssä ja olen yksi sen budjetointiprosessiin osallistuva ja uudessa tehtävässä luonnollisesti parasta aikaa siihen perehtyvä. Lähtökohdat tälle tutkimukselle olivat uusi organisaatio, tehtävään perehtyminen ja työn kehittäminen.

1.2 Tutkimusaihe, -ongelma ja -tavoite

Budjetointi käsittää suunnittelun, seurannan ja raportoinnin, joten aihetta piti rajata, jotta työstä ei olisi tullut liian laaja ammattikorkeakoulun opinnäytetyöksi. Aihe rajattiin 1LOGR:n budjetoinnin suunnitteluun. Tutkimuskysymys oli, miten 1LOGR:n toiminnan ja resurssien suunnittelua voidaan tehostaa. Tutkimuskysymystä tarkennettiin seuraavilla kysymyksillä: Mitkä tuotteet kuuluvat suunnitteluvaiheeseen? Kenen vastuulla on tuotteiden laatimiseen tarvittavien tietojen antaminen ja kokoaminen? Mikä on paras viestintätapa budjetointiprosessiin osallistujille? Mitkä ovat kunkin tuotteen aikataulut? Mitkä seikat häiritsevät suunnittelua?

Tavoitteena oli selvittää 1LOGR:n budjetointiprosessin vaiheista suunnittelun tuotteet ja aikataulut, suunnitteluvaiheen toimintatavat ja siihen osallistuvat ja tunnistaa niistä kehittämiskohteita toiminnan ja resurssien suunnittelun tehostamiseksi. Tutkimusongelman ja -tavoitteen selvittyä valittiin tutkimusmenetelmä, jolla tavoite saavutettaisiin. Tutkimus päätettiin tehdä toimintatutkimuksena, jonka piirteet ja menetelmät sopivat hyvin ajankohtaiseen ja työelämä-lähtöiseen kehittämistavoitteeseen aidossa työympäristössä.

1.3 Työn rakenne

Johdannossa on kerrottu työn taustatiedot ja aihe sekä kuvattu tarkemmin tutkimusongelma tarkentavine alakysymyksineen ja tutkimustavoite. Johdannon jälkeen on lyhyesti tutkimuskohteen eli toimeksianto-organisaation esittely.

Puolustusvoimat on organisaationa iso, ja 1LOGR:n aseman hahmottamiseksi organisaatiot on kuvattu ylhäältä alas -järjestyksessä (ks. kuvat 1–3).

Teoriaviitekehys alkaa budjetoinnin kuvaamisella yleisesti. Siinä on kerrottu, mitä budjetointi sisältää, miten ja miksi sitä tehdään ja kuinka se voidaan tehdä hyvin ja tehokkaasti. Tämän jälkeen on käsitelty tarkemmin valtionhallinnon ja Puolustusvoimien käyttämää kehysbudjetointia. Tutkimusmenetelmien ja siihen liittyvien aineiston keruu- ja analyysimenetelmien teoriaviitekehys johdattaa toimintatutkimukseen käsitteenä ja sen piirteisiin ja tekotapaan. Seuraavaksi on esitelty tässä työssä käytetyt menetelmät, jotka ovat kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään kuuluvia. Tutkimusmenetelmien käyttöä tässä työssä on kuvattu luvuissa 4–6. Työn viimeisissä kahdessa luvussa ovat tutkimuslöydökset ja niistä tehdyt päätelmät, kehittämissuhteet sekä tekijän pohdintoja työn luotettavuudesta.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Puolustusvoimien 1900-luvun juuret ovat pian Suomen itsenäistymisen jälkeen vuonna 1918 perustetussa sotaväessä ja siitä muodostui puolustuslaitos, joka muuttui vuonna 1974 puolustusvoimiksi (Visuri 1998, 20–37). Suomen koskemattomuuden ja itsenäisyyden puolustaminen on Puolustusvoimien keskeisin tehtävä. Puolustusvoimissa työskentelee sotilas- ja siviilitehtävissä noin 12 300 henkilöä. (Puolustusvoimat 2015b.) Kuvassa 1 on esitetty Puolustusvoimien organisaatio 1.1.2015 alkaen.



Kuva 1. Puolustusvoimien organisaatio (Puolustusvoimat 2015b).

Puolustusvoimat koostuu tulos- ja hallintoyksiköistä. Tulosityksiköt ovat organisaation osia, jotka kantavat vastuun omista kustannuksista ja tuotoista. Puolustusvoimien tulosityksikköjä ovat maavoimat, merivoimat, ilmavoimat, Maanpuolustuskorkeakoulu, Pääesikunta ja sen alaiset laitokset sekä Puolustusvoimien Logistiikkalaitos. Hallintoyksikkö on Puolustusvoimien hallintorakenteeseen kuuluva joukko-osasto tai sotilaslaitos. Hallintoyksiköt toteuttavat Puolustusvoimien lakisääteisten tehtävät käytössä olevilla resursseillaan. Puolustusvoimien hallintoyksiköitä ovat Pääesikunta ja sen alaiset sotilaslaitokset, puolustushaaraesikunnat, joukko-osastot ja Maanpuolustuskorkeakoulu. (Puolustusvoimat 2015a.)

2.1 Puolustusvoimat

Puolustusvoimat kuuluu puolustusministeriön hallinnonalaan. Puolustusvoimien päätehtävät ovat Suomen sotilaallinen puolustaminen, muiden viranomaisten tukeminen ja osallistuminen kansainväliseen kriisihallintaan. Puolustusvoimat antaa sotilaskoulutusta yleiseen asevelvollisuuteen ja vapaaehtoiseen maanpuolustukseen liittyen. (Laki puolustusvoimista 11.5.2007/551 1. luku 2. §, 2. luku 5.–6. §). Mainitussa laissa on paljon muitakin päätehtäviä tarkentavia tehtäviä mutta yleinen asevelvollisuus ja reserviläistoiminta lienevät ne, mistä suomalaiset Puolustusvoimat parhaiten tuntevat. Suomalaisten maanpuolustustahto on tutkitusti korkea, ja se on viimeisimmän tutkimuksen

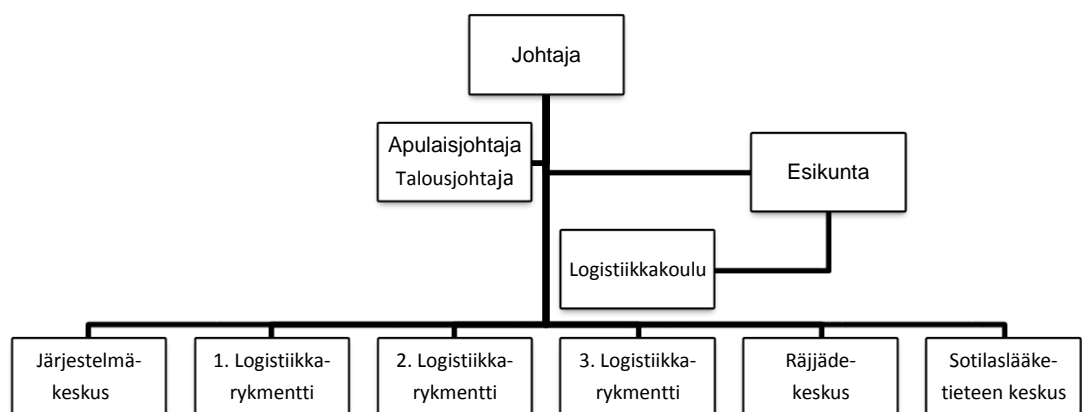
mukaan jopa kasvanut entisestä (Maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunta 2014).

Hallinnonaloittain tarkasteltuna puolustusministeriön budjetti on tänä vuonna 2,7 miljardia euroa, joka on noin 5 prosenttia koko 54,3 miljardin euron valtiontalouden budjettikauden menoista. Sotilaallisen maanpuolustuksen määrärahat ovat noin 2,3 miljardia euroa eli suorituskykyiseen puolustusjärjestelmään käytetään suurin osa 2,7 miljardia eurosta. (Valtiovarainministeriö 2015.)

2.2 Logistiikkalaitos

Valtioneuvoston viimeisimmässä turvallisuus- ja puolustuspoliittisessa selonteossa yhtenä Puolustusvoimien muutoksena oli logistiikkatoimintojen keskittäminen (Valtioneuvosto 2012). Aiemmin logistiikkatoiminnot oli hajautettu eri puolustushaarojen johdossa olleille materiaalilaitoksille, mutta uudistuksessa ne keskitettiin yhdelle toimijalle eli Puolustusvoimien Logistiikkalaitokselle (Puolustusvoimat 2014).

Logistiikkalaitos aloitti toimintansa tämän vuoden alussa, ja se koostuu useista erillisistä ja erityispiirteiltään erilaisista hallintoyksiköistä. Logistiikkalaitoksessa työskentelee noin 2 200 henkilöä. Kuvassa 2 on Logistiikkalaitoksen organisaatio. Logistiikkalaitoksen johtajan johdossa on laitoksen esikunta ja seitsemän hallintoyksikköä. Logistiikkarykmenttejä on kolme, ja niiden esikunnat sijaitsevat Kouvolassa, Turussa ja Jyväskylässä. (Puolustusvoimat 2014; Puolustusvoimat 2015b.)

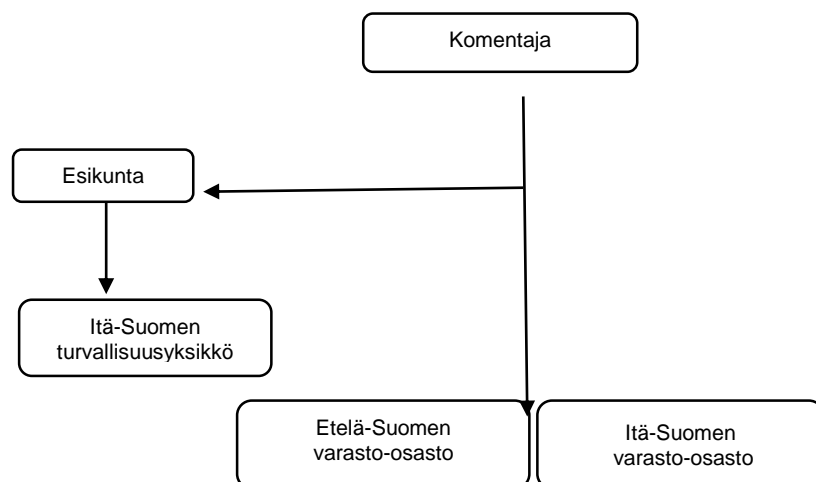


Kuva 2. Logistiikkalaitoksen organisaatio (Puolustusvoimat 2014).

Logistiikkalaitoksen alaiset hallintoyksiköt hoitavat Puolustusvoimia koskevat logistiikan palvelut ja järjestelyt. Lisäksi Logistiikkalaitos tekee yhteistyötä sopimuskumppaneidensa kanssa (esimerkiksi Leijona Catering Oy, Millog Oy, Patria Oyj ja Würth Oy). Sopimuskumppaneiden avulla Puolustusvoimat täydentää omaa erityisosaamistaan, jotta mahdollisen poikkeusolon aikana logistiikan toiminnot vastaavat kasvaneita tarpeita. Rajavartiolaitos on myös yksi iso yhteistyökumppani, jolle Logistiikkalaitos järjestää palveluita. (Puolustusvoimat 2014.)

2.3 1. Logistiikkarykmentti

Tutkimuksen kohteena olevassa 1LOGR:ssa työskentelee noin 200 henkilöä. Kuvassa 3 on Kouvolassa sijaitsevan 1LOGR:n organisaatio, jota johtaa komentaja. 1LOGR koostuu esikunnasta, jonka alaisena on Itä-Suomen turvallisuusyksikkö, ja suoraan komentajan alaisena ovat varasto-osastot. (Puolustusvoimat 2015a.)



Kuva 3. 1LOGR:n organisaatio (Puolustusvoimat 2015a).

1LOGR:n tehtävät liittyvät tukeutumisvastuulle käskettyjen joukko-osastojen logistisen tuen ja huollon järjestämiseen niin rauhan kuin sodan aikana. Tehtävänä on myös antaa tukea muille viranomaisille ja osallistua sotilaallisen kriisinhallinnan ja kansainvälisten harjoitusten tuen järjestelyiden toteuttamiseen. Komentaja johtaa 1LOGR:ä, ja esikuntaa johtaa esikuntapäällikkö. Esikunta tukee johtamista ja suunnittelee, valmistelee ja toteuttaa sille määrätty tehtävät sekä ylläpitää ja valmiutta. Turvallisuusyksikön tehtävänä on ylläpitää ja

kehittää turvallisuutta toiminta-alueensa kohteissa. Varasto-osastot huolehtivat materiaalin asianmukaisesta säilyttämisestä ja huoltamisesta sekä tuottavat alueellisia toimialaansa liittyviä palveluita. (Puolustusvoimat 2015a.)

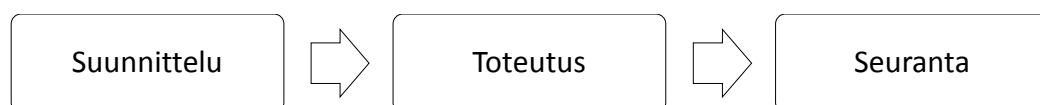
3 BUDJETOINTI

Budjetoinnin määritelmiä löytyy lukuisia lähdekirjallisuudesta. Niiden sisällössä on painotuseroja riippuen, mitä asioita budjetoinnilla halutaan korostaa. Budjetilla voidaan esimerkiksi korostaa henkilöstön motivointia tai taloudellisia tavoitteita. Nykyisin pelkkiä taloudellisia seikkoja korostava budjetointi ei ole useinkaan riittävä, vaan budjetoinnin tulisi kattaa laajasti koko yrityksen toimintaympäristö resursseineen ja aikatauluineen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 230–231.) Seuraavassa luvussa on ensin kaksi määritelmää budjetoinnista lähdekirjallisuudesta, joista jälkimmäisessä on yksilöity tarkemmin sen sisältöä. Budjetointi etenee prosessina, joten se on myös havainnollistettu kuvana.

3.1 Budjetointiprosessi

Budjetointi on budjetin suunnittelua, seuranta ja laatimista, jolla pyritään tavoitteelliseen toiminnan suunnitteluun ja valvontaan. Budjetointia tehdään usein prosessina ja sen keskeinen tarkoitus on yrityksen strategian toteutus. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 235.)

Yrityksen toiminnan suunnittelun ja seurannan keskeinen välinen on budjetti, joka laaditaan tietylle aikajaksolle, joka on yleensä pisimmillään vuoden pituinen, tai nykyisin yhä useammin tätä lyhemmälle ajalle laadittu. Budjetti sisältää taloudellisia lukuja, mittareita ja myös rahassa mitattavia tekijöitä. Kuvassa 4 on budjetin sisältöä ja laatimista kuvattu prosessina. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 230.)



Kuva 4. Budjetointiprosessi (mukaillen Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 230).

Suunnitteluvaiheessa budjettiin otetaan mukaan kaikki yrityksen resurssit ja aikataulutetaan ne mahdollisimman hyvän taloudellisen lopputuloksen aikaansaamiseksi. Suunnitteluvaihetta määrittelee yrityksen strategian sisältö. Suunnittelussa käytetään hyväksi muun muassa tulevaisuuden näkymiä yleisestä taloudellisesta ja saman alan muiden yritysten tilanteesta sekä yrityksen omia ja toimialan historiatietoja. Suunnitelma on senhetkinen paras näkemys siitä, mitä tulevaisuudessa odotetaan tapahtuvan. Jos näin ei tapahdukaan, yrityksellä olisi hyvä olla myös ongelmien ilmaantumisen varalta suunnitelma. Toteutusvaiheessa suunniteltuihin tavoitteisiin liitetään euromäärät eli se, mitä kukin tavoite maksaa yritykselle. Budjettia pitää seurata, ja jo sen suunnitteluvaiheessa tulee nimetä budjetin seurannan vastuuhenkilöt. Seurannan eli raportoinnin on oltava säännöllistä, riittävän tiheää ja yhdenmukaista. Raportoinnissa on tärkeää suunnitelman ja toteuman analysointi ja varsinkin näiden erojen syyn selvittäminen, jotta toimintaa korjaavat toimenpiteet voidaan aloittaa ajoissa. Raportointi sisältää johdon määrittelemät seurantakohteet, ja se laaditaan kirjallisesti ja mielellään vielä havainnollistaen sitä graafisilla kuvioilla. Raportoinnin laajuus on yrityskohtainen asia, ja sen kohteet riippuvat siitä, mikä on yrityksen organisaatorakenne. Vähintään raportoidaan johdolle, omistajille, ja viestinnän ja sitouttamisen vuoksi olisi hyvä myös raportoida henkilöstölle. (Järvenpää ym. 2013, 246–267, 301–310.)

Yrityksen toimintaa johdetaan strategisella, taktisella ja operatiivisella johtamisella. Strategia on yrityksen johtamisen toimintaan liittyvä pitkän aikavälin visio, jota yritys toteuttaa johdonmukaisesti. Taktinen johtaminen on lyhyemmän aikavälin eli vuositason suunnitelmaan perustavaa johtamista eli siinä strategian tavoitteet ja suunnitelmat pilkotaan yhdelle vuodelle. Operatiivista johtamista tehdään joka päivä, ja sen tarkoituksena on ohjata ja seurata yrityksen toimintaa niin, että se saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Budjetointi kuuluu operatiiviseen toimintaan, ja sillä on sieltä yhteys strategiseen ja taktiseen johtamiseen. Budjetointi ohjaa yrityksen eri osat toimimaan mahdollisimman tehokkaasti, taloudellisesti ja kannattavasti myös tulevaisuudessa eli ei vain seuraavaa vuotta varten. Se myös tukee yrityksen strategiaa. Tukeminen edellyttää kiinteää yhteyttä yrityksen strategian asettamiin tavoitteisiin ja päämääriin, varsinkin näiden molempien tulee kohdata toisensa ajallisesti. (Järvenpää ym. 2013, 14–16, 234–238.)

Budjetti voi olla sisällöltään erilainen riippuen siitä, mitä siltä vaaditaan. Se voi luvullisen osuuden lisäksi sisältää esimerkiksi toimintojen vastuuhenkilöitä ja aikatauluja, kehittämiskohteita ja arvioida investointien vaikutuksia. (Vilkkumaa 2005, 395–397.) Budjetin tavoitteet on hyvä ottaa esille henkilöstön kanssa käymissä kehityskeskusteluissa, sillä se sitouttaa henkilöstöä tavoittelemaan niitä. Myös muissa yhteyksissä, esimerkiksi osastopalavereissa, budjettiraporttien käsittely on osa yrityksen sisäistä viestintää. Budjetti toimii näin työkaluna henkilöstön ohjauksessa ja johtamisessa. (Alhola & Lauslahti 2005, 95–96.)

3.2 Budjetointijärjestelmät ja -menetelmät

Budjetointijärjestelmä koostuu pää- ja alabudjeteista. Pääbudjetit ovat tulos- ja rahoitusbudjetti. Tulobudjetilla ennustetaan yrityksen tulos ja rahoitusbudjetilla suunnitellaan yrityksen toiminta niin, että sillä on maksuvalmius hoitaa velvoitteensa. Tulobudjetti voi olla vuoden pituinen tai se voidaan jakaa myös tarvittaessa lyhempiin ajanjaksoihin kuten rahoitusbudjetissa. Yrityksen tulostavoitetta voi vielä täydentää yhdellä pääbudjetteihin liittyvällä budjetilla eli tasebudjetilla, josta selviävät yrityksen pääoman sitoumukset ja ehdot. Pääbudjettien lisäksi yritys tarvitsee alabudjeteiksi kutsuttuja suunnitelmia kuten esimerkiksi osto-, myynti-, investointi tai varastobudjetin riippuen yrityksen koosta ja toimialasta. Pää- ja alabudjeteilla on yhteys toisiinsa. Pääbudjetit laaditaan sen jälkeen, kun alabudjetit on tehty. (Järvenpää ym. 2013, 239–242; Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 236–238.)

Yrityksen toimialasta, koosta ja organisaation rakenteesta riippuu, minkälaisia alabudjetteja tarvitaan, mutta vähintään pääbudjetit sen tulee laatia. Jos yritys ei laadi perinteistä budjettia, tulee sen jollakin muulla tavalla toteuttaa strategiansa ja määritellä tavoitteet sekä seurata niitä. Korvaavan ohjaus- ja seurantamallin on hyvä sisältää tunnuslukuja mittareineen. Budjetoinnin sijaan yritys voi esimerkiksi käyttää tulosohjauskorttia (Balanced scorecard), joka lähtee yrityksen strategiasta ja visiosta liikkeelle sisältäen samanlaisia näkökulmia kuin budjetointikin, kuten taloudellisuus, asiakas ja tehokkuus. Budjetointia tehdään kuitenkin edelleen yrityksissä pääosin perinteisellä tavalla ja muut menetelmät ovat vähän käytössä siten, että ne kokonaan korvaisivat perinteisen budjetoinnin. (Järvenpää ym. 2013, 239–242, 280–284, 335–340.)

Budjetointimenetelmiä on erilaisia ja siihen, minkä yritys valitsee itselleen vaihtaa muun muassa yrityksen ikä, koko ja taloudellinen tilanne. Ennen menetelmän valintaa yrityksen tulee valita, millä tyylillä se haluaa tehdä budjettinsa, sillä tyyli ratkaisee menetelmän. Tyylilajeja on kolme: tiukka, harkinnanvarainen ja joustava. Tiukan tyylin menetelmä on autoritääriäinen menetelmä eli ylhäältä alas -johdettu budjetointi, jossa ylin johto päättää budjetin tavoitteet ja kehykset ja sen määräysten perusteella budjetit laaditaan. Harkinnanvaraisessa tyylissä käytetään demokraattisista menetelmää, joka toimii alhaalta ylöspäin, mutta johdon tulee ensin hyväksyä tulosityksikköjen laatimat tavoitteet budjetin laatimiseksi. Joustavan tyylin yhteistoimintamenetelmässä ylin johto määrittelee yhdessä tulosityksiköiden kanssa vain yleiset budjettitavoitteet ja kehykset, ja tulosityksiköt laativat näiden perusteella itsenäisesti budjetin. (Järvenpää ym. 2013, 242–246.)

Budjetointityylin valinnan jälkeen valitaan budjetointimenetelmä. Yritys voi valita nollabudjetoinnin, jossa joka kerran lähdetään liikkeelle nollasta ilman edellisten vuosien kustannuksia tai kohteen tarpeellisuutta tarkastellaan joka kerran kriittisesti tyyliin ”Tarvitaanko tätä todella tänä vuonna vai ei”. Nollabudjetointi sopii parhaiten uudelle tai nuorelle yritykselle, jolla ei ole vielä historia-tietoja budjettinsa pohjatiedoiksi tai muutoshaluiselle yritykselle. Rullaavassa budjetointimenetelmässä on määriteltä seurantakausi, mutta budjettia täydennetään sitä mukaan, kun toteumatietoja saadaan. Näin rullaavaa budjettia voidaan analysoida pitkin vuotta ja reagoida siihen nopeammin kuin muissa budjettitavoissa. Alalla, jolla markkinat muuttuvat nopeasti, rullaava budjetointi on hyvä vaihtoehto, sillä se on tarkka, ajantasainen ja joustava. Jos yrityksen toiminta-aste vaihtelee kausien aikana, sen kannattaa valita liukuva budjetointi. Liukuvassa menetelmässä tavoitearvot määritellään vasta toteutuneen toiminta-asteen mukaan. (Alhola & Lauslahti 2005, 98–99.)

Nettobudjetoinnissa tuotoista vähennetään ensin kulut ja näiden erotuksella tehdään budjetti. Valtionhallinnossa nettobudjetointi on käytössä vain talousarviolain määrittelemissä tapauksissa, muutoin noudatetaan bruttobudjetointia eli erikseen menot menoina ja tulot tuloina. (Laki valtion talousarviosta 21.2.1992/165 1. luku 3. a §.) Kehysbudjetointi on valtionhallinnon käyttämä budjetointimenetelmä, jossa useammalle kuin yhdelle vuodelle annetaan menokehykset. Kyse on keskipitkän aikavälin suunnittelusta, jossa valtioneuvosto jakaa käytettävissä olevat vuositason budjetit hallinnonaloille. Näin ne voivat

suunnitella toimintansa annettujen raharaamien puitteissa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 239–243). Luvussa 3.3 käsitellään tarkemmin kehysbudjetointia valtionhallinnossa.

Yrityksen strategia, tavoitteet ja mahdollinen henkilöstön palkitsemiskäytäntö määrittelevät budjetin sisällön ja laajuuden. Liian yksityiskohtainen budjettijärjestelmä on liian työläs eikä tällainen välttämättä anna strategiselle johtamiselle mitään lisäarvoa. Yrityksen johto päättää oman budjettikäytäntönsä, ja yrityksen eri alojen asiantuntijoiden kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä. Yrityksen eri osien toimittamat seurantatiedot tulee olla standardoidut, jotta tiedot ovat helpommin yhdisteltävissä ja ymmärrettävissä. Hyvä budjetti antaa kaikki tarpeelliset tiedot yrityksen resursseista aikatauluineen, jotta sen strategian mukaiset tavoitteet toteutuvat. (Ladvelin.)

Budjetointityökalun tulee olla tehokas ja joustava. Se voi olla pienessä yrityksessä esimerkiksi Excel-tilukkolaskentaohjelmalla laadittu, mutta suurelle yritykselle Excel ei enää riitä varsinkin, kun nykyään budjetointiin liitetään myös välillisesti tulokseen vaikuttavia tekijöitä, kuten esimerkiksi henkilöstöhallintoon tai asiakastyytyväisyyteen liittyviä suunnittelu- ja seurantakohteita. (Ladvelin.) Joihinkin kirjanpito-ohjelmiin on liitetty budjetointityökalu (esimerkiksi Procounter,) ja myös pelkästään budjetointiin kehitettyjä ohjelmistoa on saatavilla (esimerkiksi Tabella Business Tools, Talgraf).

Budjetti sisältää aikataulutetut tavoitteet resurssit, jotta yrityksen strategian mukaiset tavoitteet saavutetaan. Pelkästään saavutetun tason ylläpitäminen, puhumattakaan tason nostamisesta, tarvitsee vähintään hyvää toiminnan laatua, tehokkaita aikaresursseja ja kustannustietoisuutta. Näihin kolmeen mitattavaan tekijään vaikuttaa budjetointi, joten ennen kuin voidaan puhua tehokkaasta budjetoinnista, tulee nämä kolme tekijää laittaa kuntoon. Yrityksen budjetointi tähtää mahdollisimman suureen taloudelliseen tulokseen, ja laadukkaat tuotteet ja palvelut tulee tuottaa mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla. Laadun tehostaminen koskee koko yritystä, ja kiteytettynä se on kaikkien yritystä koskevien prosessien ja toimintojen jatkuvaa parantamista. Laatuksiteereitä ovat muun muassa asiakastyytyväisyys, henkilöstön työtyytyväisyys ja johdon toiminta. Ajan tehostaminen voi tarkoittaa esimerkiksi tuottamattomien työvaiheiden poistamista tai työprosessien läpimenoaikojen tiivistämistä. Kustannustietoisuuteen ei riitä pelkkä pakollisen kirjanpidon toteuttaminen, vaan

yrittäjien tulee valita itselleen sopivin sisäisen laskennan tapa. Kustannuslaskennalla yritys pystyy hallitsemaan kustannuksia, ja sen avulla pystytään osoittamaan tuottavat ja tuottamattomat prosessin vaiheet. (Åkerberg 2006, 19–28.)

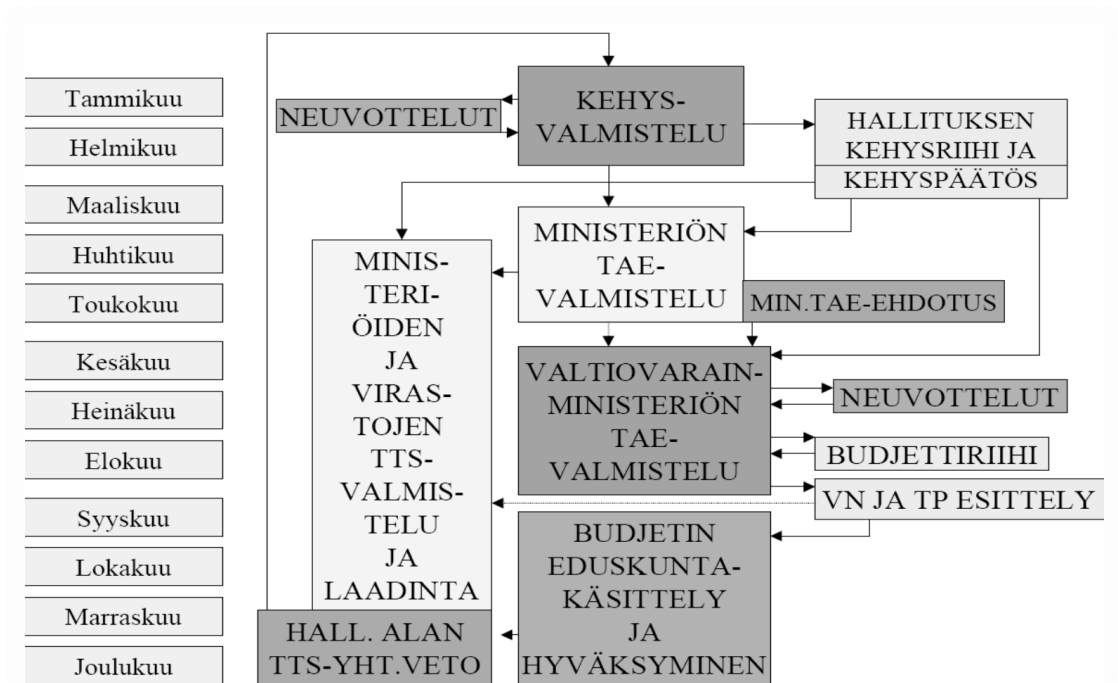
3.3 Valtionhallinnon kehysbudjetointi

Valtionhallinnon menot suunnitellaan keskipitkälle aikavälille kehysbudjetoinnilla. Kehysbudjetointi on lähellä rullaavaa budjetointia, sillä siinä tarkastetaan vuosittain budjetin sisältöä ja suunnittelukauden ensimmäinen vuosi tarkentuu sitovaksi budjetiksi. Valtion budjettiohjaus on autoritäärinen budjetointimenetelmä, jossa budjetointiprosessia ohjataan ylhäältä alaspäin (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 239–243).

Rakenteellinen eli suhdannekorjattu määrärahakehysjärjestelmä on ollut Suomessa käytössä 1990-alkupuolelta lähtien. Vuonna 2003 se uudistettiin vastaamaan jokaista eduskunnan vaalikautta, joten kehyspäättös tehdään nykyisin neljäksi vuodeksi kerrallaan. Kehyspäättösten sisältöön vaikuttaa siis vahvasti kunkin hallitusohjelman poliittinen näkemys, miten valtion taloutta hoidetaan seuraavat neljä vuotta. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2009, 45–46.) Valtioneuvosto tarkistaa kehyspäättöksensä joka vuosi hallinnonaloittain, jolloin myös määrärahoihin tehdään päivityksiä. Päivityksen tarve tulee siitä, että kehykset laaditaan kiinteähintaisena, jossa hinta- ja kustannustason vaikutuksia ei ennakoita kehyksiin. Päivitykseen kuuluu myös rakenteellinen tarkistus, jonka tuloksena voidaan määrärahoja jakaa eri hallinnonaloille eri lailla kuin kehyspäättöksessä oli suunniteltu. Tarkistuksessa ei siis varsinaisesti lisätä tai vähennetä kokonaiskehysten määrää. (Valtiovarainministeriö 2013.)

Valtionhallinnossa budjetti-nimityksen sijaan käytetään talousarviota. Talousarvio laaditaan vuosittain noudattaen kalenterivuotta, ja se pohjautuu ministeriöiden neljä vuotta sisältäviin virastojen toiminta- ja taloussuunnitelmiin. Valtioneuvoston ministeriöille vahvistamat kehykset ovat määräävinä talousarviossa, koska kehyksien ylärajaa ei saa ylittää suunnitelmissa. Vuotuisen talousarvion laadinta alkaa tarkennetuista menokehyksistä, ja niiden jälkeen talousarvion laadinta alkaa hallinnonaloilla. Valtion talousarvioehdotus käsitellään eduskunnan budjettiriihessä elokuussa, ja lopullisesti se tulee olla eduskunnan hyväksymänä viimeistään joulukuussa. Kuvassa 5 on valtionhallinnon

budjettijärjestelmään kuuluvien budjettien laadintajärjestys kuukausitason aikatauluineen vuoden aikana. Tammikuusta alkava ja joulukuuhun päättyvä suunnittelukierros on vakiintunut tapa toimia valtionhallinnossa. (Etelälahti, Kiviniemi, Strömberg & Vehkamäki 2008, 123–125.)



Kuva 5. Valtion talousarvion valmistelun aikataulu (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009).

Alkuvuodesta saadaan ministeriöiden kehysehdotukset valtiovarainministeriön käsittelyyn, josta kehysehdotus lähtee valtioneuvoston päätettäväksi. Tämän jälkeen ministeriöt voivat aloittaa talousarvioehdotuksen valmistelun yhteistyössä virastojen ja laitosten kanssa, ja ne laativat talousarvioehdotuksensa valtiovarainministeriölle. Elokuun valtioneuvoston budjettiriihessä valtion talousarvioehdotus käsitellään, ja sieltä se etenee eduskunnan käsittelyyn ja sen hyväksyttäväksi. (Etelälahti ym. 2008, 123–128.)

3.4 Puolustusvoimien budjetointi

Puolustusvoimien budjetoinnissa noudatetaan valtionhallinnon tilivelvollisuutta määrittäviä talousarviosäännöksiä sekä valtiovarainministeriön antamia tulosohjausohjeita. Puolustusministeriö täsmentää valtionhallinnon ohjeistusta ja antaa omia ohjeita Puolustusvoimille. Pääesikunta laatii ministeriönsä ohjeiden perusteella alaisilleen puolustushaaroille ja hallintoyksiköille budjetointijärjestelmäänsä kuuluvien budjettien laatimisohteet. (Puolustusvoimat 2015a.)

Puolustusvoimissa budjetointia kutsutaan toiminnan ja resurssien suunnitteluksi ja seurannaksi. Se perustelee ja valmistelee toiminnan ja tehtävien vaatiman määräraha-kehysten sekä resurssit. Budjetointiprosessissa toimeenpannaan johdon antamat tavoitteet, tehtävät ja linjaukset sekä niihin liittyvien resurssien jako. Prosessissa seurataan tulostavoitteiden toteutumista ja määrärahojen käyttöä, laaditaan laskelmia, analyyskejä ja johtopäätöksiä. Lisäksi laaditaan toimenpide-ehdotuksia päätöksenteon tueksi ja toimeenpannaan käsketyt muutokset. Keskeisimmät seurantaraportit ovat vuosiraportti ja toimintakertomus tilikauden päättyessä, tulosraportti elokuussa ja kuukausittain laadittavat raportit. (Puolustusvoimat 2015a.)

Budjetointiprosessin tavoitteena on saada tarvittavat resurssit käyttöön lakisääteisten tehtävien suorittamiseksi ja suorituskykyjen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Puolustusvoimien hallinto- ja tulosityksiköitä johdetaan tulosjohtamisen keinoin toimimaan kustannustehokkaasti ja laadukkaasti annetuilla resursseilla tavoitteiden saavuttamiseksi. Tulosjohtaminen on Puolustusvoimissa määritelty sisäiseksi johtamisprosessiksi, joka tähtää tärkeiden tulosten saavuttamiseen tulostavoitteiden määrittämisellä, niiden taloudellisella toteuttamisella ja tulosten seurannalla. (Puolustusvoimat 2015a.)

Puolustusministeri ja Puolustusvoimien komentaja käyvät tulosneuvottelun kerran vuodessa, syksyllä. Tulosneuvotteluja valmistellaan puolustusministeriön kansliapäällikön ja Pääesikunnan päällikön välisissä kokouksissa keväällä ja syksyllä. Samoin Puolustusvoimien komentajan johdolla käydään keväällä ja syksyllä tulosneuvottelut Puolustusvoimien kaikkien kuuden tulosityksikön kanssa. Neuvotteluihin osallistuvat puolustushaarojen komentajat, Pääesikunnan päällikkö, Maanpuolustuskorkeakoulun rehtori ja Logistiikkalaitoksen johtaja. Tulosneuvotteluja varten myös hallintoyksiköt saavat valmistelutehtäviä.

Tulosneuvottelujen tarkoituksena on antaa tulosityksiköille tavoitteet ja niihin tarvittava rahoitus. Tulosneuvottelun tavoitteet viedään lokakuussa julkaistavaan toiminta- ja taloussuunnitelmaan. Puolustusvoimien tulosityksiköt laativat toiminta- ja taloussuunnitelmansa, joissa ne jakavat tehtävät ja saamansa rahoituksen alaisilleen hallinto- ja tulosityksiköille. Tulosneuvotteluissa tulee noudattaa valtioneuvoston antamaa määrärahojen kehystä. (Puolustusvoimat 2015a.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄNÄ TOIMINTATUTKIMUS

Tutkimusmenetelmät jaetaan kahteen pääryhmään; kvalitatiivisiin eli laadullisiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohde on harkitun rajallinen, ja kvantitatiivisessa se on määrällisesti suuri. Kvalitatiivinen kuvaa ja selittää ilmiötä niin sanotun pehmeän tiedon avulla mutta kvantitatiivinen käyttää numeraalisia ja tilastollisia keinoja. Tutkijan tulee valita oman työnsä aiheen ja tutkimustavoitteen perusteella, kumpaa tutkimusmenetelmää käyttää vai yhdistääkö näitä molempia menetelmiä. Joskus molempien menetelmien käyttö voi olla tarpeellista tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi. (Heikkilä 2008, 16–19.)

Tämän tutkimuksen lähestymistapa on toimintatutkimus, joka on lähtökohdiltaan toimintatieteeseen liittyvä. Toimintatiede tähtää organisaatioiden toiminnan tutkimiseen ja niiden kehittämiseen käytännössä. Toimintatutkimus on hyvin lähellä toimintatieteen ideaa, sillä toimintatutkimuksella tavoitellaan myös ratkaisua johonkin organisaatiossa olevaan epäkohtaan. (Mäntylä 2007, 43–44.)

Toimintatutkimus luokitellaan enemmän laadulliseksi tutkimukseksi kuin määrälliseksi. Toimintatutkimus on tutkimusmenetelmän sijaan parempi määrittää tutkimusstrategiaksi, joka sisältää kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. (Kananen 2014, 9–17.) Se on tapa hahmottaa tutkimuksen ja tutkitavan todellisuuden välistä suhdetta, ja sen kohteet voivat olla erilaisia. Tutkijan aktiivinen mukanaolo yhdessä tutkittavien kanssa kuuluu olennaisesti toimintatutkimukseen. (Kuula 1999, 10–12.) Toimintatutkimus sopii työkäytänteiden ja työmenetelmien kehittämistyöhön, koska sen avulla pyritään uuden tai uudenlaisen toiminnan ja työn ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Sen kohteena on ihmisten ja organisaation toiminnan muuttaminen, ja tämä tapahtuu reaaliajassa. Suunnittelu, toiminta ja sen arviointi sekä tutkimus kulkevat toimintatutkimuksessa samanaikaisesti ja vuorotellen. Tekotapaa voi kuvata kehänä, jossa nämä toiminnot toistuvat tutkimuksen aikana. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58–61.)

Toimintatutkimuksessa ei riitä ongelman selvittäminen ja sille tehtävä ratkaisuehdotus, vaan ratkaisu tulee viedä käytäntöön. Täten toimintatutkimukselle on varattava riittävästi aikaa. Tutkimuksen lopputuloksena voi myös olla, että muutosta ei tapahdu tai se on erilainen kuin, mihin oli pyritty. Tästä huolimatta

toimintatutkimuksen lopputuloksista voidaan saada arvokasta tietoa hyödynnettäväksi. (Ojasalo ym. 2014, 58–61). Tutkimuksella saadaan selville esimerkiksi jo käytössä olevien toimintojen hyvä toimivuus, joten muutosta ei kannata tehdä. Tutkimuksella voidaan löytää piilevä ongelma ja sitä voidaan uudella tutkimuksella alkaa selvittämään. Silti tutkimus ei välttämättä ole epäonnistunut, koska lopputulos ratkaisee. Toimintatutkimuksessa jopa tavoite voi muuttua tutkimuksen aikana. Toimintatutkimus on joustava, mukautuva ja se voi kehittyä sitä mukaa, kun ilmiöstä saadaan tietoa. Tutkimuksen suunnan muutokset ovat toimintatutkimukselle tyypillisiä. (Mäntylä 2007, 45, 53–54.)

Toimintatutkimuksen luokittelusta tieteelliseksi tutkimukseksi on esitetty arvailua, koska siinä muuan muassa tutkija on osa tutkittavaa kohdetta, ja tutkija tekee muutosehdotukset ollen mukana niiden toteuttamisessa. Tällöin vaarannetaan kritiikin esittäjien mielestä tutkimuksen riippumattomuus, joka on yksi tieteellisen tutkimuksen edellytys. Tutkijalle voi tulla roolistaan ristiriita, minkä verran hän saa osallistua toimintatutkimukseen. Toimintatutkimuksen tekijä on usein ilmiön asiantuntija, ja hän ei saisi ohjata interventiota yksin, vaan olla siinä mukana yhtenä toimijana. (Kuula 1999, 116–133, 185–190.)

Edellisessä kappaleessa esitettyyn kritiikkiin on vastattu muun muassa seuraavasti: Joihinkin tutkimuksiin on jopa vaatimuksena tutkijan ja tutkittavan välinen suhde. Oleellista on tutkijan kyky ikään kuin ulkoistaa itsensä tutkimusaineiston keruussa ja varsinkin sen analyysivaiheessa, eikä niinkään se, onko tutkija osa tutkimusympäristöä tai -ilmiötä. Työn tieteellisyyttä ei romuta se, että tutkija työskentelee kohdeorganisaatiossa, tai että hänellä on etukäteen paljon kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Työelämälähtöisessä tutkimuksessa oleellista on, osaako tutkija ja työyhteisössä tutkimukseen osallistuvat heittää ennakkokäsitykset ja -odotukset syrjään. Heidän tulee ajatella ja toimia kuten tutkija toimii, eikä kuten työssään ammattilaisena toimisivat. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 69–74.)

Kvalitatiivinen menetelmä sopii tutkimukseen hyvin, kun halutaan saada ilmiöstä enemmän tietoa ja syventyä siihen perusteellisesti. Se on joustava, ja siinä on kvantitatiiviseen menetelmään nähden paljon enemmän liikkumavaraa jopa tutkimuksen aikana. Toimintatutkimus on hyvin lähellä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, muun muassa sen tiedonkeruu- ja analysointimenetel-

mät ovat samat kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen ero toimintatutkimukseen tulee lähinnä siitä, että kvalitatiivinen tutkimus ei tavoittele muutosta kuten toimintatutkimus. Se pyrkii kuvaamaan ilmiön ja ymmärtämään sen merkityksen. (Kananen 2014, 21–32.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haetaan tutkimusaineistosta merkityksiä, joiden perusteella tutkija tekee tulkintoja ja päätelmiä ilmiöstä. Merkitysten ymmärtämiseen ja analysointiin vaikuttaa myös aika, paikka ja tilanne ja tutkijan omakohtainen käsitys ilmiöstä. (Ronkainen ym. 2013, 81–83.) Käytetyimmät aineistokeruumenetelmät kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumentit (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71).

4.1 Aineisto ja tiedonkeruumenetelmät

Toimintatutkimuksen aineiston keruu- tai analyysimenetelmien pitää olla osallistuvia, koska toimintatutkimuksen luonne on osallistuva. Osallistuvia menetelmiä ovat muun muassa havainnointi, keskustelut ja kyselyt. Osallistuvat menetelmät saavat organisaatiossa työskentelevien ammattitaidon hiljaisine tietoineen mukaan tutkimukseen ja tämä täydentää merkittävästi muuta aineistoa. (Ojasalo ym. 2014, 60–62.) Toimintatutkimus voi käyttää myös kvantitatiivisia menetelmiä. Kannattaa miettiä tapauskohtaisesti, onko menetelmä-triangulaatioon eli useamman menetelmän käyttöön samassa tutkimuksessa tarvetta. Toimintatutkimuksessa tehdään tutkimusta ja analyysiä samanaikaisesti, ja tämä mahdollistaa tutkimuksen aikana uusien epäkohtien löytämisen. Uudet löydökset saattavat merkitä uusia ratkaistavia ongelmia, joten aineiston kylläntyminen on riittävä silloin, kun vähintään alkuperäinen ongelma saadaan ratkaistua yhdelläkin menetelmällä. Joissain tapauksissa kahden menetelmän käyttö voi lisätä tutkimuksen luotettavuutta, mutta tärkeimmät ovat osallistuva havainnointi ja siitä tehdyt muistiinpanot ja haastattelu. (Huovinen & Rovio 2007, 104–105.) Ronkaisen ym. (2013, 104–105) mukaan menetelmätriangulaatiolla ei niinkään lisätä luotettavuutta vaan ilmiön kokonaisikästystä, koska eri menetelmissä vastataan erilaisiin kysymyksiin.

Havainnointia voidaan monin eri muodoin. Sen muotona voi olla esimerkiksi suora, epäsuora tai osallistuva. Suorassa havainnoinnissa tutkija on aidossa tutkimusympäristössä mukana siten, että siihen osallistuvat tiedostavat hänen

olemassaolonsa. Epäsuora taas on edellisen vastakohtainen havainnointimuoto eli tutkija on ”piilossa” tutkittaviltaan. Osallistuva havainnointi on toimintatutkimuksessa paljon käytetty tiedonkeräysmuoto, jossa suoran havainnoinnin lisäksi tutkija myös osallistuu kohteen toimintaan. Osallistuvan havainnoinnin määrä riippuu siitä, onko kyseessä ulkopuolinen tutkija vai ei. Aiheen ja kohteen aiempi tunteminen vähentävät havainnoinnin määrää, mutta eivät kuitenkaan sen merkitystä yhtenä keskeisimpänä toimintatutkimuksen tiedonkeräysmuotona. (Kananen 2014, 80–81.)

Toimintatutkimuksessa osallistuva havainnointi liittyy kenttätööhön. Tutkimuskohteessa tutkija seuraa ilmiöön osallistuvien toimintaa ja keskustelee heidän kanssaan aiheeseen liittyen ja osallistuu toimintaan. Osallistuva havainnointi on vuorovaikutteista toimintaa, joka vaatii onnistuakseen luottamusta siihen osallistuvien välillä. Keskusteluissa muun muassa tiedon lisäämisen ja varmentamisen lisäksi reflektoidaan toisten kanssa saatuja tietoja. Havainnoineista laadittuja muistiinpanoja kutsutaan kenttäpäiväkirjaksi ja tutkimuspäiväkirjaksi riippuen siitä, onko muistiinpanot sitä mukaa tehty kentällä ollessaan vai sen jälkeen. (Huovinen & Rovio 2007, 101–108.) Edellä mainittu jako muistiinpanojen teosta laadullisessa tutkimuksessa ei välttämättä ole tarpeellista, sillä kaikki laadullisen tutkimuksen aikana tehdyt muistiinpanot, olivat ne lähdekirjallisuudesta, toiminnasta tai käydyistä keskusteluista, voidaan kutsua kenttämuistiinpanoiksi. Tärkeintä on tehdä tarkat muistiinpanot kaikesta ilmiöön liittyvistä asioista, ajatuksista, tulkinnoista ja myös tuntemuksista, joita tutkimuksen aikana syntyy. (Alasuutari 2011, 281–282.)

Osallistuvan havainnoinnin ideana on, että tutkimukseen otetaan mukaan ilmiön parissa työskentelevät ihmiset, jolloin heidän kokemuksensa saadaan käyttöön toiminnan kehittämiseksi. Myös eri näkemykset tutkittavasta ilmiöstä tulevat esille osallistuvaa menetelmää käytettäessä. Ihmisten on helpompi hyväksyä muutos, kun he saavat olla mukana sen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa on myös olla ikään kuin muutosagentti, joka oman osallistumisensa lisäksi kannustaa ja vie tutkimusta eteenpäin. Havainnointi yksistään ei yleensä ole riittävä tiedonkeräystapa, vaan sitä on hyvä täydentää esimerkiksi haastattelulla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81–83.)

Haastattelua käytetään paljon tutkimus- ja kehittämistöiden tiedonkeruussa yhdistäen sitä muihin tiedonkeruumenetelmiin. Haastattelu on vuorovaikutteinen tilanne, jossa aiheesta voi keskustella haastateltavan kanssa ja näin saada paljon tietoa aiheesta tai varmentaa vastauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71–74). Haastattelun paikaksi on parempi sopia haastateltavan aidossa työympäristössä oleva paikka, sillä näin paikka tukee haastattelun kohteena olevaa ilmiötä paremmin. Tällainen kontekstuaalinen haastattelu voi auttaa haastateltavaa muistamaan ja kuvailemaan asioita perusteellisemmin kuin vierassa ympäristössä tehtävässä haastattelussa. Haastattelutilanteessa tarvitaan hyvän etukäteissuunnittelun lisäksi vuorovaikutustaitoja. (Ojasalo ym. 2013, 106–109.)

Teemahaastattelu kuuluu puolistukturoituun haastattelumuotoon, jossa laaditut kysymykset liittyvät tutkimusaiheeseen, mutta kysymysten muotoa ja järjestystä voidaan haastattelutilanteessa muuttaa. Haastattelun voi tehdä olemalla kasvokkain haastateltavan kanssa, mutta myös hyödyntäen tekniikkaa, kuten puhelimitse, sähköpostitse, internetin tai videoneuvottelulaitteiston välityksellä. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11–12; Alastalo 2005, 75–76.)

Avoin haastattelu on haastattelu, jossa keskustellaan avoimesti haastattelun aiheesta. Avoin haastattelu muodostaa ilmiöstä jo saatujen haastatteluvastauksen perusteella keskustelulle jatkumon, joten avoimessa haastattelussa pysytään ilmiön parissa koko ajan. Avoimessa haastattelussa on mahdollisuus saada ilmiöstä erittäin syvällisesti tietoa. Teemahaastattelu ja avoin haastattelu muistuttavat paljon toisiaan. Teemahaastattelu voi joissakin tapauksissa käyttää myös avoimen haastattelun kaltaista kysymystä, jos sillä saadaan ikään kuin jatkumoa teemahaastattelun kysymyksille. Avoimessa haastattelussa myös keskustellaan tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta kuten teemahaastattelussakin. Jotta haastattelusta saisi mahdollisimman paljon tietoja, niin joko haastattelukysymykset tai -teemat on hyvä lähettää etukäteen haastateltavalle. Luonnollisesti haastateltavan on tiedettävä vähintään tutkimuksen aihe ja se, miten ja milloin haastattelu aiotaan tehdä. Lupaus haastateltavaksi ei ole esimerkiksi samalla lupaus tehdä se videoimalla tai äänittämällä haastattelu, vaan siihen myös on saatava haastateltavan lupa etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74–77.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty tutkimusaineistona primaarista ja sekundaarista aineistoa. Primaarinen aineisto on juuri kyseistä tutkimusta varten laadittua tai kerättyä tietoa ja sekundaarinen taas on jotakin muuta varten ensisijaisesti tuotettua tietoa (Heikkilä 2008, 13–14). Ronkainen ym. (2013, 108, 117–118) taas jakaa tutkimuksen aineistot luonnollisiin aineistoihin ja tutkimuksen aikana syntyneisiin aineistoihin. Nimitykset näissä kahdessa määritelmässä ovat erilaiset, mutta sisältö niissä on sama. Luonnollisia aineistoja ovat esimerkiksi asiakirjat, muistiot, vuosikertomukset ja internetistä saatavat tiedot. Tutkimuksen aikana syntyneitä ovat esimerkiksi haastattelu, kysely ja tutkimusta varten käydyt keskustelut. Aineiston määrää tärkeämpää on sen monipuolisuus.

Sekundaarista aineistoa on määrällisesti käytetty tässä työssä eniten, mutta primaarisen aineiston merkitys tutkimuksen loppupäätelmissä oli tärkein. Sekundääristä aineistoa olivat tutkimusaiheeseen liittyvä kirjallisuus, lainsäädäntö ja verkkoaineisto sekä viraston määräykset ja ohjeet. Primaarinen aineisto koostui havainnoinneista, keskusteluista, haastattelusta ja tutkijan aikaisemmasta käytännön kokemuksesta tutkittavan ilmiön parissa.

Budjetointiin on tutustuttu syvällisemmin lukemalla siihen liittyvää kirjallisuutta ja verkkoaineistoja. Erityisesti tässä työssä on painotettu valtionhallinnon käyttämää kehysbudjetointimenettelyä. Toimeksiantajan toiminnan ja resurssien suunnitteluun on syvennetty lukemalla Puolustusvoimien asiakirjoja ja normiohjeita, ja niitä on käytetty vain siltä osin kuin niissä oleva tieto on julkista (ks. luku 5.3). Normiohjaus on Puolustusvoimissa keskeinen tapa ohjata eri toimintoja. Logistiikkalaitoksen toiminnan ja resurssien suunnittelun ja seurannan normi oli tätä tutkimustyötä kirjoitettaessa vielä luonnosvaiheessa, mutta sitä on käytetty kuitenkin tiedonlähteenä soveltuvien osien.

Osallistuva havainnointi oli tärkein tutkimusaineiston keruumenetelmä haastattelun ohella, ja siitä on laadittu kenttämuistiinpanot ja pidetty tutkimuspäiväkirjaa. Edellä mainittujen dokumenttien, havainnoinnin ja haastattelun lisäksi aineistona käytettiin myös sähköpostiviestejä, talouspäällikön kanssa käytyjä keskusteluja ja yhdestä suunnittelutyöryhmän palaverista tehtyjä muistiinpanoja. Myös tutkimukseen osallistuvien työkokemuksesta kertynyt hiljainen tieto oli yksi aineiston lähde tälle tutkimukselle, jota on kerätty havainnoinnilla.

Haastattelu tehtiin 1LOGR:n talouspäälikölle, jolla on 20 vuoden työkokemus toiminnan suunnittelusta ja seurannasta Puolustusvoimissa. Haastattelu oli siis asiantuntijahaastattelu, jossa haastattelun kohde tuntee tutkittavan ilmiön hyvin. Haastattelu kesti lähes kaksi ja puoli tuntia, ja se tehtiin 1LOGR:n tiloissa eli paikka tuki aihetta sijaitsemalla sen asiayhteydessä. Haastateltava toivoi etukäteen tutkittavan ilmiöön liittyviä kysymyksiä pohdittavaksi. Näin päädyttiin teemahaastatteluun, jonka teemat olivat nousseet tutkimusprosessin aikana esille aineistosta. Haastattelun teemat liittyivät tutkimuskysymyseen ja sen tarkentaviin kysymyksiin. Teemoina olivat 1LOGR:n budjetointiprosessi, suunnittelun normit ja ohjeet, suunnitteluun osallistuvien vastuut ja sitouttaminen, aikataulut ja koulutus. Lisäksi haastattelussa on mahdollisuus keskustella täysin vapaasti aiheesta, joka täydensi hyvin edellä mainittuja teemoja. Teemahaastattelun kysymykset lähetettiin etukäteen talouspäälikölle. Haastattelu alkoi lyhyellä alustuksella tutkimusaiheeseen ja sen tavoitteeseen. Lyhyt alustus oli riittävä, sillä haastateltava oli ollut tutkimusprosessin alusta alkaen tietoinen tutkimusaiheesta ja sen rajauksesta ja siitä, mitä sillä tavoiteltiin.

Teemahaastattelu sopi hyvin tämän tutkimusongelman ratkaisuun, koska haastattelu tehtiin tutkimuksen loppuvaiheessa, ja muuta aineistoa oli jo kertynyt tulkintojen aikaansaamiseksi niin paljon, että haastatteluaiheiden eli teemien nousivat tutkimusprosessin aikana esiin. Minulle oli siis haastatteluun mennessä muotoutunut jo sen verran käsitystä aiheesta ja tutkimusongelmasta, että teemat syntyivät melko helposti. Viimeinen tutkimuskysymys oli muotoiltu muita avoimemmaksi, jolla halusin antaa haastateltavalle tilaisuuden tuoda esille mitä tahansa ilmiöön liittyvää.

Varsinainen haastattelu aloitettiin käymällä 1LOGR:n budjetointiprosessi läpi tuotteineen ja aikatauluineen. Tästä keskustelusta saatiin tarkennettua, mitkä tuotteet ovat suunnittelun tuotteita ja niiden aikataulut sekä myös koko budjetointiprosessin tuotteet aikatauluineen. Keskustelun pohjalta viimeisteltiin 1LOGR:n budjetointiprosessista vuosikellon muotoinen kuva (kuva 6). Kuvaluonnos oli lähetetty etukäteen muiden teemakysymysten ohella haastateltavalle. Vuosikellokuvan luonnos oli laadittu viraston lähdeaineistojen perusteella. Budjetointiprosessin selvittämisen jälkeen siirryttiin muihin teemoihin. Haastattelu pysyi aiheen ympärillä, ja etukäteen lähetetyt teemat tukivat haastattelun kulkua, mutta eivät kahlinneet sitä.

4.2 Aineiston analyysimenetelmät

Aineiston analyysiä pidetään kvalitatiivisen tutkimuksen vaikeimpana ja työläimpänä vaiheena, sillä tulkitseminen vaatii tutkijalta perusteellista tutkimusaineistoon perehtymistä ja sen hienovaraistenkin vivahteiden tulkintaa ja ymmärtämistä (Syrjäläinen, Eronen & Värri 2007, 8–9). Aineistoa kertyy yleensä paljon, ja sieltä tulee löytää oleelliset asiat tutkimuskysymyksen ratkaisuun. Tämä tapahtuu siten, että ensin kaikki aineisto litteroidaan eli kirjoitetaan auki. Haastattelun litteroinnissa tulee päättää erityisesti se, miten tarkasti haastattelun vastaukset kirjoitetaan auki. Jos elekielen tai puheen sävyn merkityksellä ei ole merkitystä analysoinnissa, propositiotaso on riittävä. Propositiotaso tarkoittaa vain sisällön huomioimista. (Ronkainen ym. 2013, 18–19.)

Litteroinnin jälkeen aineisto tiivistetään ja tiivistetyt tulokset luetaan huolellisesti. Mikäli aineistoa on paljon, tarvitaan sille koodaus. Koodaus tarkoittaa ennen varsinaista aineiston tiivistämistä tehtävää asiasisällön luokittelua, joka helpottaa aineiston ymmärtämistä. Näin varsinainen aineiston tiivistäminen on helpompi toteuttaa. Aineiston analyysillä päästään ratkaisemaan tutkimusongelma, mutta se ei ratkea suoraan aineistosta vaan siitä tulee tehdä tulkintoja ja päätelmiä. Kun yhdistetään tutkimusaineiston keräysmenetelmien löydökset, kyse on aineistotriangulaatiosta. Myös päätutkimusmenetelmien yhdistäminen samassa tutkimuksessa on mahdollista, ja tällöin on kyse menetelmätriangulaatiosta. (Kananen 2014, 122–124, 150–151.)

Tässä työssä tiedonkeruumenetelmillä saadut aineistot on muokattu ja tiivistetty. Haastattelun muistiinpanot on litteroitu samana päivänä kuin haastattelu tehtiin. Litteroinnin tasona käytettiin propositiotasoa eli kirjoitettiin vain ydinasiat muistiin. Propositiotaso oli riittävä, sillä sanojen tai puheen sävyllä ei ollut merkitystä haastattelun analysoinnissa, vaan vastausten sisällöllä. Havainnoinnista tehdyt kenttämuistiinpanot ja tutkimuspäiväkirjan muistiinpanot on kirjoitettu puhtaaksi. Tutkimuspäiväkirjana ja kenttämuistiinpanon välineenä olivat perinteinen ruutuvihko ja kalenterin muistiinpanosivut.

Ennen aineiston tiivistämistä ja varsinaista analyysiä kaikki kerätty aineisto järjestettiin ja luokiteltiin käymällä ne huolellisesti läpi, ja tämän tarkoituksena oli saada aineistosta esille kaikki mahdollinen tutkimuskysymykseen liittyvä. Kerättyä aineistoa järjestettiin koko tutkimuksen ajan. Osin siitä myös tehtiin kes-

ken tutkimusta pohdintoja, mutta lopullisesti aineisto käsiteltiin analyysia varten haastattelun jälkeen. Luvun 5 tutkimuslöydöksissä on yhdistetty kaikesta kerätystä aineistosta tehdyt tulkinnot ja päätelmät.

Pelkkä aineiston pilkkominen ja ryhmittely eivät riitä aineiston analysoinniksi. Luokittelu perustuu havaintoyksiköihin, ja havaintoyksiköt määräytyivät tutkimuskysymyksestä ja sen alakysymyksistä. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 10, 20–22.) Myös tässä työssä hyödynnettiin havaintoyksikköjä aineiston analysoinnissa, ja ne perustuivat tutkimuskysymyksiin. Päättämiskysymys oli, miten 1LOGR:n toiminnan ja resurssien suunnittelua voidaan tehostaa. Tutkimuskysymyksen tarkentavat kysymykset hioutuivat tutkimuksen edetessä paremmin päättämiskysymystä tarkentaviksi, mutta työn tavoite pysyi samana koko ajan. Tarkentaviksi kysymyksiksi jäivät ne, joilla 1LOGR:n suunnittelun tekijät ja vastuut saadaan selville. Tarkentavat kysymykset olivat seuraavat: Mitkä tuotteet kuuluvat suunnitteluvaiheeseen? Mitkä ovat kunkin tuotteen aikataulut? Kenen vastuulla on tuotteiden laatimiseen tarvittavien tietojen antaminen ja kokoaminen? Mikä on paras viestintätapa budjetointiprosessiin osallistujille? Yksi tarkentava kysymys tuli lisää tutkimuksen aikana: mitkä seikat häiritsevät suunnittelua?

4.3 Aineiston eettinen ongelma

Jo tutkimustyön suunnitteluvaiheessa tuli esille se, että tässä työssä tulee ottaa huomioon tutkimusetiikkaan liittyviä asioita myös toimeksiantajan vuoksi. Tutkimustyössä käytetyt Puolustusvoimien omat asiakirjat ja viraston sisäisen intranet-järjestelmän tiedot olivat julkisuudeltaan viranomaisluokkaan luokiteltuja, joten tutkimusaineiston keräämisessä ja niiden käsittelyssä oli eettinen ongelma. Tutkimusetiikalla käsitetään tutkimukseen ja tieteeseen liittyvät kaikki eettiset näkökulmat ja arvioinnit, joita noudatetaan tutkimustoiminnassa (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012, 4–5).

Laki viranomaistoiminnan julkisuudesta (21.5.1999/621 1. luku 1. §) määrää: *Viranomaisten asiakirjat ovat julkisia, jollei tässä tai muussa laissa erikseen toisin säädetä.* Samassa viranomaistoiminnan julkisuuslaissa on 6. luvun 24. §:ssä kuitenkin kohta 10, joka säätelee Puolustusvoimia koskevien asiakirjojen olevan salassa pidettäviä:

Asiakirjat, jotka koskevat sotilastiedustelua, puolustusvoimien varustamista, kokoonpanoa, sijoitusta tai käyttöä taikka muuta sotilaallista maanpuolustusta taikka maanpuolustusta palvelevia keksintöjä, rakenteita, laitteita tai järjestelmiä taikka maanpuolustuksen kannalta muutoin merkityksellisiä kohteita taikka puolustusvalmiuteen varautumista, jollei ole ilmeistä, että tiedon antaminen niistä ei vahingoita tai vaaranna maanpuolustuksen etua.

Julkisuuslain salassapitomääräykset eivät haitanneet tutkimustyötä, koska ongelma tiedostettiin jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa ja siihen haettiin ratkaisu yhdessä toimeksiantajan kanssa. Eettinen ongelma ratkaistiin siten, että viranomaisluokkaan kuuluvista asiakirjoista on otettu vain julkiset tiedot tai tietoja on muokattu. Tutkijan tulee sopia toimeksiantajan kanssa tietojen keräämisen ja käsittelyn niin, että niiden luottamuksellisuus säilyy (Kuula 2011, 94). Vaitiolovelvollisuus koski myös muita tutkimuksessa käytettyjä aineiston keräystapoja (havainnointi, keskustelut, haastattelu, muistiinpanot), joissa tuli noudattaa lakia viranomaistoiminnan julkisuudesta (6. luku 23. §).

Tässä tutkimustyössä tutkimusetiikan piiriin kuuluvista tietojen keräyksestä ja niiden käsittelystä tehdyt valinnat ja ratkaisut olivat selkeitä tehdä, koska niiden määräävänä tekijänä oli lainsäädäntö, jota piti noudattaa (Kuula 2011, 21). Tietojen muokkauksessa on käytetty sellaisia muokkaustapoja, jolla ei ole vääristelty, sepitetty tai harhaanjohdettu tuloksia (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012, 8–9), joten tutkimustyön hyvä tieteellinen käytäntö ei ole julkisuus- tai salassapitomääräysten vuoksi jäänyt toteutumatta.

5 TUTKIMUSLÖYDÖKSET

Toiminnan resurssien suunnittelu ja seuranta on erittäin tärkeä osa Puolustusvoimien tulosjohtamista. Perusteet se saa valtionhallinnolta ja Puolustusvoimien ylemmältä johdolta. Kehysmenettely budjetointitapana antaa keskipitkälle suunnittelulle raamit. Tehtäviä ja resursseja Puolustusvoimat jakaa sisäisesti johdon linjausten mukaisesti.

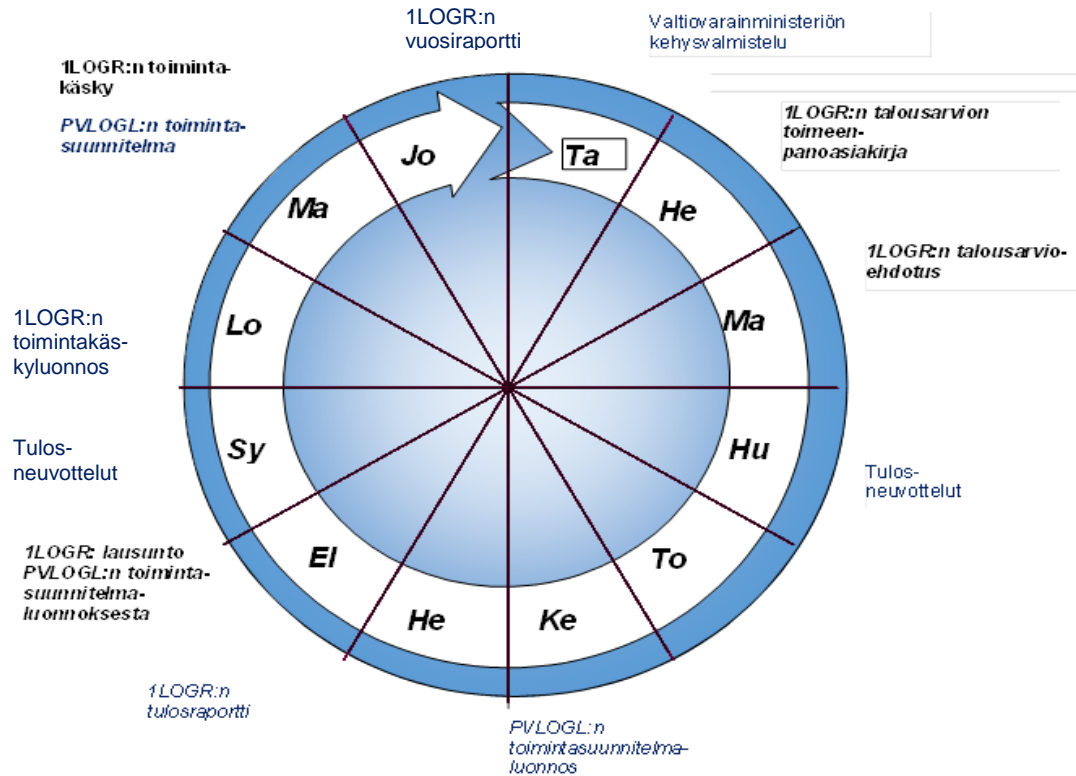
Tutkimuslöydöksissä on yhdistetty kaikki aineistot ja niistä tehdyt havainnot ja päätelmät. Havainnoinneissa ja myös haastattelussa nousi esille selkeimmin esille kaksi seikkaa, tehty organisaatiomuutos ja sen vaikutukset toimintaan ja 1LOGR:n suunnitteluryhmän toiminta. Kiteytettynä tutkimuksen löydös oli, että

1LOGR:n toiminnan suunnittelun tehostaminen on ensisijaisesti toteuttavissa sen sisäisin kehittämistoimenpitein. Toiminnan suunnittelun tuotteet ja aikataulut noudattavat valtionhallinnon määräyksiä ja ohjeita, joten niitä 1LOGR ei voi muuttaa. Logistiikkalaitos täsmentää ohjeillaan 1LOGR:n tuotteet ja aikataulut, mutta millä keinoin 1LOGR suunnittelutuotteet tuottaa, on sen sisäinen asia. Entisen organisaation toimintatavoista tulee ottaa käyttöön vain hyödylliset ja toimivat tavat ja luoda sopimattomien käytänteiden tilalle toimivat ja tehokkaat tavat tuottaa toiminnan ja resurssien suunnittelulle tarvittavat tiedot.

Budjetointiprosessin selvittäminen oli tutkimusongelman ratkaisussa ensimmäisen vaihe. Vaikka tämä työ olikin rajattu budjetoinnin suunnitteluvaiheeseen, kokonaiskäsityksen vuoksi oli hyvä ottaa myös mukaan toteutus ja seurantavaiheen tuotteet aikatauluineen. 1LOGR:n budjetointiprosessista otettiin tarkempaan tarkasteluun suunnitteluvaiheen tuotteet ja aikataulut. Tutkimuksen alussa oli jo tiedossa se, että valtionhallinnon käyttämä kehysbudjetointitapa ei ole muuttunut, joten virastojen budjetoinnin pääperiaatteet ja tuotteet ovat pysyneet samoina. Silti tämän vaiheen selvittäminen oli tarpeellista, sillä uutena laitoksena Logistiikkalaitoksen sisäiset toimintatavat olisivat voineet muuttaa prosessia siten, että esimerkiksi uusia sisäisiä tuotteita olisi otettu mukaan. Budjetointiprosessin selvittämisen jälkeen selvisi, että uusia sisäisiä tuotteita ei ole budjetointiprosessiin tullut.

Jo entisen organisaation aikana Puolustusvoimat oli aloittanut kehysmenetellessä edellytetyn yhden tarkemman vuoden suunnittelun sijaan käytännön, jossa kaksi toiminnan ensimmäistä vuotta suunnitellaan muita tarkemmin. Tämä käytäntö on myös uuden organisaation käytäntö. Kahden vuoden tarkemmalla suunnittelulla Puolustusvoimat haluaa tehostaa toimintaansa.

Toimeksiantajan eli 1LOGR:n budjetoinnissa noudatetaan Logistiikkalaitoksen ja Pääesikunnan määräyksiä ja ohjeita. Kuvassa 6 on 1LOGR:n budjetointiprosessi vuosikellon muodossa, joka noudattaa etupainotteisesti koko valtionhallinnon talousarvion valmistelun aikataulua (ks. s. 17, kuva 5).



Kuva 6. 1LOGR:n budjetointiprosessi (mukaillen Puolustusvoimat 2015a).

1LOGR:n suunnittelun tuotteet ovat kuvassa lihavoitu. Seuranta ja toimeenpanovaiheiden tuotteet (tulosraportti, vuosiraportti) ovat muita himmeämmällä fontilla, koska niitä ei käsitellä tässä tutkimustyössä, mutta ne on otettu mukaan budjetointijärjestelmän kokonaisnäkemyksen vuoksi. Talousarvion toimeenpanoasiakirja ja toimintakäsky ovat luonteeltaan sekä toimeenpanoasiakirja että suunnitteluasiakirja, joten ne on huomioitu kuvassa lihavoituna. Myös tulosneuvottelut on otettu kuvaan mukaan havainnollistamaan 1LOGR:n budjetointiprosessia, vaikka 1LOGR ei niihin varsinaisesti osallistukaan, vaan tarvittaessa toimittaa neuvotteluihin liittyen Logistiikkalaitokselle sen pyytämiä tietoja. Seuraavissa neljässä kappaleissa esittelen kuvan 6 tuotteita enemmän ja niiden tarkempia aikatauluja. Aikataulut ovat kuluvaan vuoden aikatauluja, ja ne voivat hiukan muuttua sen mukaan, miten Logistiikkalaitos ohjeistaa alaisiaan yksiköitä kunakin vuonna.

Puolustusvoimien budjetoinnin tuote on toiminnan resurssien suunnittelun ja seurannan lopputuote, joka tulee laatia ohjeiden ja määräysten mukaisesti annetussa aikataulussa. 1LOGR:n budjetointiprosessiin kuuluvia tuotteita ovat vuosiraportti, talousarvion toimeenpanoasiakirja, talousarvioehdotus, tulosraportti ja toimintakäsky. Lisäksi budjetointiprosessiin liittyy kehysvalmisteluun

osallistuminen Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen (kuvassa 5 PVLOGL) ohjeistamalla tavalla ja tulosneuvottelut. 1LOGR ei laadi toimintasuunnitelmaa, vaan se käyttää koko laitosta koskevaa toimintasuunnitelmaa, jonka perusteella se laatii toimintakäskynsä. Toimintakäskyn valmistelun tuloksena julkaistaan ensin 1LOGR:n toimintakäskyluonnos.

Budjetoinnin suunnittelun tuotteita 1LOGR:ssa ovat talousarvion toimeenpanoasiakirja, talousarvioehdotus ja toimintakäsky ja sen luonnos. Toimintakäsky laaditaan Logistiikkalaitoksen toimintasuunnitelman perusteilla. Budjetin toteutumista seurataan Logistiikkalaitoksen antamien ohjeiden mukaisella tulosraportilla ja vuosiraportilla. Mainittakoon, että 1LOGR:ssä seurantaraportteja laaditaan toki säännöllisesti ja tarpeen mukaan useamminkin.

Valtiovarainministeriön kehysvalmistelu aloittaa suunnittelukierroksen. Helmikuussa valtiovarainministeriö lähettää kehusehdotuksen puolustusministeriölle, joka aloittaa Pääesikunnan kanssa kehusehdotukseen pohjautuvan talousarvioehdotuksen laadinnan. 1LOGR:n talousarvioehdotus seuraavalle vuodelle valmistuu maaliskuussa. Puolustusvoimien komentaja käy tulosneuvottelut syksyllä. Varsinaisia syksyn tulosneuvotteluja valmistellaan myös tulosyksiköitasolla; Puolustusvoimain komentaja käy tulosneuvottelut puolustushaarakomentajien, Pääesikunnan päällikön sekä maanpuolustuskorkeakoulun rehtorin kanssa keväällä ja syksyllä ja Logistiikkalaitos osallistuu myös näihin neuvotteluihin ja valmistelutehtäviin.

Tulosneuvottelujen ja -keskustelun tarkoituksena on jakaa tehtävät ja resurssit toimintasuunnitelmaa varten. Toimintasuunnitelmat ovat toiminnan suunnittelun ja seurannan asiakirjoja Puolustusvoimien käyttöön. Ne laaditaan viidelle suunnittelukaudelle, joista kaksi ensimmäistä vuotta ovat muita tarkempia suunnitelmia. Käytössä oleva suunnittelutarkkuus siis poikkeaa yleisestä valtionhallinnon kehysbudjetoinnissa käytetystä tavasta. Logistiikkalaitoksen toimintasuunnitelmaluonnos lähetetään hallintoyksiköille lausuttavaksi viimeistään 1. päivä heinäkuuta, ja 1LOGR antaa siitä lausunnon elokuussa. Logistiikkalaitoksen toimintasuunnitelma valmistuu marraskuun viimeiseen päivään mennessä, ja 1LOGR laatii toimintakäskynsä seuraavalle vuodelle myös marraskuun loppuun mennessä. Toimintakäskyssä on myös alustava määräraha-kehys, jolla toiminta voidaan aloittaa heti seuraavan alkavan vuoden alussa.

Toimeenpanoasiakirjassa, joka julkaistaan vuoden alkupuolella, voidaan vielä täsmentää seuraavan vuoden tehtäviä ja resursseja.

Puolustusvoimauudistuksen organisaatiomuutokset aiheuttavat ja ovat jo aiheuttaneet toiminnan ja resurssien suunnitteluun ja seurantaan muutoksia. Uusi logistiikan johto-organisaatio Puolustusvoimien Logistiikkalaitos vakiinnuttaa toimintaansa ja täsmentää omia johtamiskäytäntöjään budjetointiprosessissa ensimmäisenä toimintavuotenaan. Logistiikkalaitoksen toiminnan ja resurssien suunnittelun ja seurannan normi oli vielä tutkimushetkellä luonnosvaiheessa, joskaan sen puuttuminen ei ole vaikeuttanut toiminnan suunnittelua. Logistiikkalaitos on järjestänyt suunnittelua tukevia työkokouksia, joihin hallintoyksiköt ovat osallistuneet.

Organisaatiomuutoksessa suurin osa 1LOGR:n suunnitteluhenkilöstöstä siirtyi sen perinneorganisaatiosta (Itä-Suomen huoltorykmentti) ja heidän tehtävät säilyivät pääasiassa entisen kaltaisina. Itä-Suomen huoltorykmentin tehtävät olivat varsin samankaltaisia nykyisen organisaation kanssa, mutta 1LOGR:iin yhdistettiin lisäksi myös aikaisemman Etelä-Suomen huoltorykmentin tehtävät. 1LOGR:iin on aikaisemmin suunnittelutehtävissä toimineiden henkilöiden lisäksi tullut myös työntekijöitä, joilla ei ole edellisistä tehtävistään toiminnan suunnittelusta työkokemusta. Vakiinnuttamisvaihe on myös perehdyttämistä varten, jota esimiesten tulee johtaa ja työkavereiden tukea, jotta perehtyminen omaan työhön ei jää pelkästään työntekijän varaan. 1LOGR on erityisosaimista vaativa hallintoyksikkö, jossa oman toimialan tuntemus on ehdoton edellytys tarkalle toiminnan ja resurssien suunnittelulle.

Budjetoinnissa käytetään suunnitteluperusteina myös edellisten vuosien toteumatietoja perinneorganisaatioiden ajoilta, ja näitä tietoja myös 1LOGR on voinut hyödyntää suunnittelussaan, kunnes uusi organisaatio on toiminut niin kauan, että sen toteumatietoja on käytettävissä suunnittelussa.

Suunnitteluryhmä on perustettu 1LOGR:iin tämän vuoden alussa. Sen toiminta on määritelty tutkimuksen aikana vielä luonnosvaiheessa olleessa 1LOGR:n johtamisen normissa. Suunnitteluryhmään kuuluvat ryhmän puheenjohtajana toimiva suunnittelupäällikkö ja esikunnan sektoreiden johtajat. Sektorit ovat osastojen alla olevia yksiköitä, joilla jokaisella on oma erikoisosaimisalansa. Tarvittaessa suunnitteluryhmään voidaan kutsua muitakin asian-

tuntijoita. Toiminnan ja resurssien suunnittelu ja raportoinnin valmistelutehtävät kuuluvat suunnitteluryhmälle ja sen kokoontumiset noudattavat suunnittelu-aikataulua (ks. s. 30, kuva 6).

Suunnitteluryhmän tehokas toiminta on yksi keskeinen suunnitteluprosessin onnistumisen edellytys. Tehokkuutta vähentää väliaikaisesti jo edellä mainittu uusien henkilöiden mukaantulo organisaatioon. Toimialojen ja sektoreiden johtajina on osin uusia henkilöitä, eikä luonnollisesti heiltä voi edellyttää toiminnan täysmääräistä tuntemista kuin vasta työhön perehtymisen kautta. Tämä kestää aikansa, varsinkin kun edellistä asianhoitajaa ei ole enää käytettävissä niin sanotun hiljaisen tiedon siirtämiseksi.

Suunnitteluryhmän rooli toiminnan suunnittelussa on suuri, sillä se käsittelee ja kokoaa sille tulevat suunnittelutarpeet. Suunnitteluryhmän toimintaa jännettäisi virallinen johtamisen normi. 1LOGR:n johtamisen normi on tätä tutkimusta kirjoitettaessa vielä luonnosvaiheessa ja sisäisellä lausuntakierroksella. Alkuvuoden suunnitteluryhmän työkokouksiin kaikki sektorin johtajat eivät osallistuneet, ja osa toimialoista jäi ilman asiantuntijaedustusta. Syynä poissa-oloon oli aikataulussa olevat päällekkäiset tapahtumat, ja osallistujien piti tehdä priorisointia tapahtumiin osallistumisessa. Myös tiedonkulussa oli katkos eli sähköinen kokouskutsu ei välittynyt yhdelle ryhmän jäsenelle. Aikataulujen päällekkäisyyksiä voidaan etukäteen yrittää välttää 1LOGR:n toimintakäskyn laatimisvaiheessa siten, että huomioidaan Logistiikkalaitoksen ja mahdollisesti myös muiden järjestämät tapahtumat.

6 LOPUKSI

Toimeksiantajan eli 1LOGR:n toiminnan suunnittelun tehostamiseksi on olemassa keinoja, ja ne vaativat kaikilta suunnitteluvaiheeseen osallistuvilta toimenpiteitä ja sitoutumista. Luvussa 6.1 esitän tutkimuslöydösten perusteella 1LOGR:lle kehittämis ehdotuksia. Kehittämis ehdotukset liittyvät koulutukseen, perehdyttämiseen, etukäteisvalmisteluun ja hyvään yhteistoimintaan.

6.1 Kehittämis ehdotukset

Logistiikkalaitoksen ja 1LOGR:n johdon tuki on suunnitteluprosessille tärkeää. Tuki on esimerkiksi ajantasainen normiohjeistus ja koulutuksen järjestäminen.

Tämän työn loppuvaiheessa tulikin Logistiikkalaitoksen suunnittelusta vastaavilta kutsu saapua talouden koulutustilaisuuteen, jossa tarkoituksena on perehdyttää Logistiikkalaitoksen alaisissa hallintoyksikköjen talouspäälliköt ja taloussuunnittelijat laitoksen toiminnan ja resurssien suunnitteluun ja seurantaan. Tilaisuuteen oli mahdollisuus esittää etukäteen aiheita tai kysymyksiä, joita siellä käsiteltäisiin. Logistiikkalaitos on jo tiedostanut koulutustarpeen. Koulutustarve tuli myös havaintojen perusteella esille kehittämisehdotuksena.

Suunnitteluprosessin vakiinnuttua myös 1LOGR voisi järjestää sisäistä koulutusta suunnitteluprosessiin osallistuville, lähinnä suunnitteluryhmän jäsenille ja osastojen päälliköille. Osastopäälliköt ja sektoreiden johtajat voisivat viedä koulutusta eteenpäin työyksiköissään, jolloin yksiöiden erityispiirteet tulisivat esille. Ennen sisäisen koulutuksen järjestämistä sektoreiden johtajat voisivat kartoittaa työyksiköissään, mitä heidän alaisensa toivoisivat koulutukselta. Uusille tai tehtäviään vaihtaneille työntekijöille tulee varmistaa laadukas perehdyttäminen, jota esimiesten tulee ohjata ja myös seurata.

Kannustava ja hyvä työilmapiiri edistävät merkittävästi työntekijää sitoutumaan työhönsä ja ottamaan vastuunsa työhön perehtymiseen myös oma-aloitteisesti. Puolustusvoimissa on tutkitusti¹ ollut viime vuosien aikana hyvä työilmapiiri jopa ison organisaatiomuutoksen aikana, joten sen ylläpito ja kehittäminen ovat jatkossakin erittäin tärkeitä.

Ison organisaatiomuutoksen jälkeen tarvitaan vakiinnuttamisvaihe, joten on luonnollista, että ohjeita ei ole vielä päivitetty vastaamaan vallitsevaa tilannetta. Lisäksi hätiköiden tehdyt määräykset ja ohjeet voivat enemmänkin haitata kuin auttaa toimintaa. On hyvä, että asioita valmistellaan huolellisesti ennen kuin ne otetaan virallisesti käyttöön. Pääosa 1LOGR:ssa työskentelevistä on entisen organisaation työntekijöitä, joten heidän kokemus auttaa ratkaisemaan ongelmatilanteita, jos sellaisia syntyy virallisten ohjeiden puuttumisen vuoksi. Puolustusvoimien hierarkia on selkeä, ja jos paikallistasolla ei pystytä ongelmaa ratkaisemaan, voi aina kääntyä ylemmän johtoportaalle puoleen. Normin puuttuminen ei estä eikä vaikeuta budjetointiprosessin toteutumista, mutta ajantasainen ohjeistus on kuitenkin tarpeellinen toiminnan ohjaukseen.

¹ Valtiokonttori jakaa vuosittain Kaiku-palkinnon ja sen sai vuonna 2014 Puolustusvoimien henkilöstötiimi. Palkinnon saannin perusteluna oli henkilöstön systemaattinen tukeminen erittäin monipuolisilla keinoilla poikkeuksellisen laajassa muutostilanteessa ja työilmapiiri on säilynyt hyvällä tasolla muutoksista huolimatta.

Normia voi käyttää uusien työntekijöiden perehdyttämiseen, ja siitä voi tarpeen mukaan tarkistaa kokeneempikin työntekijä, miten Logistiikkalaitoksen budjetointiprosessi tehdään.

Erittäin tärkeää tehokkaan suunnittelun aikaansaamiseksi on kuitenkin 1LOGR:n sisäisen toiminnan kehittämisen suunnitteluprosessissa. Vuoden 2015 alussa perustettu suunnitteluryhmä on mainio askel toiminnan kehittämiseksi, mutta sen toimintaa tulee vakiinnuttaa ja selkeyttää. Selkeyttämisessä tekeillä oleva 1LOGR:n johtamisen normi on tietysti ensisijainen, ja jo luonnosvaiheessa olevana siitä on jo saatavissa perusteita ryhmän toimintaan. Normiin voisi lisätä suunnitteluryhmän kokousten dokumentoinnin, jolloin siinä käsitellyt asiat tulisi johdonmukaisesti esitettyä 1LOGR:n ylemmälle johdolle. Välttämättä dokumentointi ei tarvitsisi olla muodollinen kokouspöytäkirja, vaan muistiokin riittäisi. Tärkeintä dokumentoinnissa olisi, että käsitellyt asiat olisivat myös jälkikäteen todennettavissa. Lisäksi tilaisuudesta poissaolleet ryhmän jäsenet saisivat tietoonsa käsitellyt asiat, kun pöytäkirja tai muistio jaettaisiin jälkikäteen. Poissaoloja suunnitteluryhmän jäsenille tulee todennäköisesti vastaisuudessakin, sillä sektoreiden johtajien työpanosta tarvitaan monissa muissakin tilaisuuksissa, ja näin tapaamiset voivat mennä päällekkäin suunnitteluryhmän kokoontumisajan kanssa. Sektoreiden johtajilla on toki työjärjestyksessä mainitut sijaiset, jotka voivat osallistua kokoukseen, mutta tiedon välittymisen varmistaisi poissaolleille kokouspöytäkirja tai muistio.

Taloussuunnittelijaa ei ole nimetty suunnitteluryhmään johtamisen normiluonnoksessa. Taloussuunnittelijan tehtävänä on osallistua toiminnan ja resurssien suunnitteluun ja seurantaan. Se on yksi hänen päätehtävistään. Tosin normiluonnoksessa mainitaan, että suunnitteluryhmä kutsuu tarvittaessa muitakin asiantuntijoita mukaan, joten taloussuunnittelija voidaan siis myös kutsua erikseen kokoukseen. Talouspäällikkö on normiluonnoksessa nimetty suunnitteluryhmään. Hänen työtään voisi vähentää se, että myös taloussuunnittelija osallistuisi kokouksiin, jolloin tiedon välittämisen tarve vähentyisi. Talouspäällikkö ja taloussuunnittelija voisivat tarpeen mukaan keskustella käsitellyistä asioista jälkikäteen syvällisemmin, kun molemmat olisivat osallistuneet suunnitteluryhmän kokoukseen. Taloussuunnittelija on työjärjestyksen mukaan talouspäällikön sijainen ja päinvastoin, joten heidän työtehtäviinsä kuuluu tietää toisten keskeisistä työtehtävistä kohtalaisen paljon.

Toiminnan suunnittelun aikataulu on sitova ja hallintoyksikköjen tulee laatia Logistiikkalaitoksen pyytämät tuotteet viimeistään annettuihin määräaikoihin mennessä. Tuotteiden valmistelu vie paljon aika- ja henkilöresursseja. Valmistelutyötä on hyvä tehdä aina, kun aineistoa on tarpeeksi koolla. 1LOGR:n toimintakäskyä kannattaa laatia jo Logistiikkalaitoksen toimintasuunnitelmaluonnoksen pohjalta, jotta kaikki työ ei kasaantuisi loppuvuoteen. Yleensä ajoissa aloitettu valmistelutyö antaa mahdollisuuden laatia kiireessä tehtyä lopputuotetta huolellisemman työn. Ajoissa aloitettu valmistelu jättää aikaa myös muiden toimijoiden kanssa keskusteluun ja yleensäkin asioiden varmistamiseen.

Yksi tutkimuksen havainto oli se, että niin Logistiikkalaitos kuin 1LOGR ovat jo aloittaneet toiminnan suunnitteluun liittyvien toimintojen kehittämisen. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat Logistiikkalaitoksen järjestämä koulutus talouspääliköille ja taloussuunnittelijoille ja 1LOGR:n perustama suunnitteluryhmä. Vakiinnuttamisvaiheeseen kuuluu toimintatapojen täsmentäminen, joka parhaimmillaan myös kehittää toimintaa.

6.2 Työn luotettavuus

Työn loppuvaiheessa, kun tutkimuslöydökset oli analysoitu ja tutkimusongelmaan oli saatu ratkaisuehdotuksia, tuli ajankohtaiseksi pohtia tämän työn luotettavuutta. Luotettavuuden kriteereitä opinnäytetyölle on monia, ja otan näistä muutamia esille myös perustellen niissä tehtyjä valintoja. Seuraavissa kappaleissa luotettavuuden mittareina ovat tutkijan rooli, valittu tutkimusmenetelmä ja aineisto ja sen keräystavat.

Toimintatutkimuksen luotettavuudessa on tärkeää, miten tutkija on onnistunut ulkoistamaan itsensä työntekijänä ja toimimaan kuin ulkopuolinen tutkija. Olen pyrkinyt vilpittömästi arvioimaan aineistosta esille tulleita seikkoja neutraalisti ja ilman ennakkokäsityksiä. Työn luotettavuutta lisätäkseni toimeksiantaja on lukenut ja hyväksynyt tämän työn.

Mielestäni toimintatutkimus on oikea lähestymistapa tässä työssä työn tavoitteen saavuttamiseksi ja tutkimusongelman ratkaisemiseksi, mutta sen toteutustapa jäi vajaaksi. Toimintatutkimuksessa tehty ratkaisu ongelmaan tulee viedä käytäntöön ja arvioida siitä saadut tulokset. Jos tulokset ovat hyviä,

muutos voidaan ottaa käytäntöön. Tätä vaihetta en kyennyt tekemään ajanpuutteen vuoksi, sillä interventiolle olisi pitänyt varata huomattavasti enemmän aikaa kuin mitä nyt tutkimukselle oli varattu. Tutkimussuunnitelmassa en osannut arvioida oikein intervention ajan tarvetta. Näin ollen muutoksen toteuttaminen ja arvioiminen jää tässä työssä dokumentoimatta. Kuitenkaan se ei välttämättä tarkoita, ettei sitä voisi tapahtua tutkimuksen päättymisen jälkeen, mikäli 1LOGR:n johto hyväksyy ehdotetut kehittämis ehdotukset.

Havainnointia tein osallistuen toimintaan kentällä ja seuraamalla toisten työskentelyä. Havainnointia helpotti toimeksiantajan luottamus. Pääsin esimerkiksi pyynnöstäni seuraamaan suunnitteluryhmän ensimmäistä työkokousta, vaikka en ole suunnitteluryhmän jäsen. Tässä kokouksessa esittelin lyhyesti tämän opinnäytetyön tavoitteen ja sen, millä keinoin pyrin aineistoja siihen kokoomaan. Myös yksittäisiin yhteydenottoihin sain myönteisen vastaanoton. Tällaisia olivat sisäiset sähköpostiviestit ja puhelinkeskustelut, joista sain lähinnä tarkennuksia havainnointeihin. Lisäksi sain kaiken tarvitsemani aineiston käyttöön, vaikka suurin osa viraston asiakirjoista on viranomaisluokkaan luokiteltuja, ja näin ollen ne eivät ole julkisia. Sovin toimeksiantajan kanssa, että voin muokata aineistoa niin, että siitä tulee julkista.

Viimeisenä luotettavuuden arvioinnissa on yhden tutkimusmenetelmän käyttäminen tässä työssä. Tutkimuksessa voidaan käyttää myös kahta eri menetelmää luotettavuuden lisäämiseksi. Olisiko kahden menetelmien käyttö tuonut lisäarvoa tälle tutkimukselle? Vastaus on kyllä, mikäli olosuhteet ja tutkimukseen käytettävä aika olisivat olleet toisenlaiset. Kyselyn olisi voinut tehdä laajemmalle perusjoukolle esimerkiksi laatimalla lomakekyselyn teemahaastattelun jälkeen. Tällöin haastattelun tuloksia ja päätelmiä olisi voitu testata laajemmin ilmiötä tuntevalle joukolle. Kahden menetelmän käyttö olisi lisännyt tutkimuksen luotettavuutta, ja sillä olisi voinut laajemmin kartoittaa toiminnan ja resurssien suunnitteluun osallistuvien tahojen ideoita, toiveita tai saada rakentavaa kritiikkiä kehittämistä varten. Mielestäni tässä vaiheessa, kun organisaatiossa on meneillään vakiinnuttamisvaihe ison organisaatiomuutoksen jälkeen, ei kaikilla budjetointiprosessiin osallistuvilla olisi ollut riittävästi resursseja osallistua kyselytutkimukseen. Lisäksi molempien menetelmin käyttö olisi vaatinut tutkimustyöhön käytettävää aikaa huomattavasti enemmän, ja sitä ei ollut

mahdollista järjestää. Toimintatutkimukselle varattu aikaresurssi ja toimeksianto-organisaation vakiinnuttamisvaihe olivat syyt, joiden vuoksi päädyin yhden menetelmän käyttöön.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Alastalo, M. 2005. Tutkimushaastattelun historia yhteiskuntatieteissä. Teoksessa Haastattelun analyysi, toim. Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M., 57–77. Tampere: Vastapaino.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2009. Valtion talousarvion valmistelun aikataulu. Saatavissa: [http://pda.ek.fi/www/fi/talous/tietoa Suomen taloudesta/kuvat/TAA-ikataulu.pdf](http://pda.ek.fi/www/fi/talous/tietoa_Suomen_taloudesta/kuvat/TAA-ikataulu.pdf) [viitattu 1.3.2015].
- Etelälahti, P. Kiviniemi, M. Strömberg, E. & Vehkamäki, P. 2008. Valtionhallinnon perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat, toim. Heikkinen, H., L., T., Rovio, E., Syrjälä, L., 94–113. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettisen toimikunnan ohje 2012. Saatavissa: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_verkkoversio040413.pdf.pdf#overlay-context=fi/ohjeet-ja-julkaisut [viitattu 24.2.2015].
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Tulosoheja ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja selvitys. Tampere: Vastapaino.

Ladvelin, A. Talouden ja rahoituksen johtamisen käsikirja. Budjetoinnin kehittäminen. Saatavissa: <http://johtaminen.kauppalehti.fi.xhalex-ng.ky-amk.fi:2048/book/talouden-ja-rahoituksen-johtaminen/johdon-raportointi-ja-enustaminen/budjetoinnin-kehittaminen> [viitattu 17.3.2015].

Laki puolustusvoimista 11.5.2007/551.

Laki valtion talousarviosta 21.2.2992/165.

Laki viranomaistoiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621.

Maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunta. 2014. Raportti. Suomalaisten mielipiteitä ulko- ja turvallisuuspolitiikasta, maanpuolustuksesta ja turvallisuudesta 2014. Saatavissa: [http://www.defmin.fi/tehtavat_ja_toiminta/viestinta/maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunta_mts/mielipidetutkimukset/suomalaisten mielipiteita ulko- ja turvallisuuspolitiikasta maanpuolustuksesta ja turvallisuudesta 2014.6030.news](http://www.defmin.fi/tehtavat_ja_toiminta/viestinta/maanpuolustustiedotuksen_suunnittelukunta_mts/mielipidetutkimukset/suomalaisten_mielipiteita_ulko-ja_turvallisuuspolitiikasta_maanpuolustuksesta_ja_turvallisuudesta_2014.6030.news) [viitattu 7.3.2015].

Mäntylä, R. 2007. Kertovan muutosselonteon menetelmä. Teoksessa Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin, toim. Syrjäläinen, E. Eronen, A. & Värri, V.-M., 40–61. Tampere: Tampere University Press.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ojasalo, K. Moilanen T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Puolustusvoimat. 2014. Mahdollistaja. Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen sidosryhmälehti.

Puolustusvoimat. Haastattelu. 1. Logistiikkarykmentti. Talouspäällikkö. 15.4.2015.

Puolustusvoimat. 2015a. Torni-portaali. Saatavissa: viraston työntekijöille.

Puolustusvoimat. 2015b. Saatavissa: <http://www.puolustusvoimat.fi/fi> [viitattu 5.5.2015].

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Haastattelun analyysi, toim. Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M., 9–36. Tampere: Vastapaino.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Johdanto. Teoksessa Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus, toim. Ruusuvuori, J., Tiittula, L., 9–21. Tampere: Vastapaino.

Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V.-M. 2007. Johdanto. Teoksessa Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin, toim. Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V.-M., 7–10. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valtioneuvosto. 2012. Valtioneuvoston selonteko Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikasta. Saatavissa: http://www.defmin.fi/julkaisut_ja_asiakirjat/suomen_turvallisuus-ja_puolustuspoliittiset_selonteot/selonteko_2012 [viitattu 25.3.2015].

Valtiontalouden tarkastusvirasto. 2009. Finanssipolitiikan sääntöjen tarve. Saatavissa: http://www.vtv.fi/files/1934/Finanssipolitiikan_saantojen_tarve_NETTIpdf.pdf [viitattu 27.2.2015].

Valtiovarainministeriö. 2013. Kehyskäsikirja. Saatavissa: <http://vm.fi/documents/10623/307577/Kehysk%C3%A4sikirja/086a39db-8ded-44fb-bfbd-e3f143387341> [viitattu 7.3.2015].

Valtiovarainministeriö. 2015. Valtion talousarvioesitykset. Saatavissa: <http://budjetti.vm.fi/indox/sisalto.jsp?year=2015&lang=fi&main-doc=/2015/aky/aky.xml&id=/2015/aky/YksityiskohtaisetPerustelut/26/30/20/20.html> [viitattu 27.2.2015].

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Visuri, P. 1998. Puolustusvoimat itsenäisyyden turvana. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Åkerberg, P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Helsinki: Talentum Media Oy.